

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS  
SEKOLAH (MBS) DI SMA NEGERI 1 TINAMBUNG  
KABUPATEN POLEWALI MANDAR**



**TESIS**

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Magister dalam Bidang Pendidikan Agama Islam  
Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar**

**Oleh:**

**MUHAMMAD SYIBLI**  
**NIM: 80100208036**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN MAKASSAR**

**2010**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan penuh kesadaran, penulis yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan tesis ini benar adalah hasil karya penulis sendiri. Jika di kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau dibuat oleh orang lain, sebagian atau seluruhnya, maka tesis dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Makassar, 12 Juli 2010

Penulis,

Muhammad Syibli

NIM: 80100208036



## **PENGESAHAN TESIS**

Tesis dengan judul, “Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung”, yang disusun oleh saudara Muhammad Syibli, NIM: 80100208036, telah diujikan dan dipertahankan dalam Sidang Ujian Munaqasyah yang diselenggarakan pada hari senin, 12 Juli 2010 M bertepatan dengan tanggal 29 Rajab 1431 H, dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang Pendidikan Agama Islam pada program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.

### **PROMOTOR:**

1. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Halim, M.Ag. (.....)
2. Prof. Dr. H. Moch. Qasim Mathar, M.A. (.....)

### **PENGUJI:**

1. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Getteng (.....)
2. Dr. Susdiyanto, M.Si. (.....)
3. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Halim, M.Ag. (.....)
4. Prof. Dr. H. Moch. Qasim Mathar, M.A. (.....)

Makassar, 12 Juli 2010

Diketahui oleh:

Ketua Program Studi  
Dirasah Islamiyah,

Direktur Program Pascasarjana  
UIN Alauddin Makassar,

**Dr. Muljono Damopolii, M.Ag.**  
NIP: 19641110 199203 1 005

**Prof. Dr. H. Ahmad M. Sewang, M.A.**  
NIP: 19520811 198203 1 001

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ  
وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ، أَمَّا بَعْدُ.

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah swt. karena atas hidayah serta inayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri I Tinambung Kabupaten Polewali Mandar”, untuk diajukan guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Pascasarjana (S2) UIN Alauddin Makassar. Şalawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Nabi Muhammad saw. rasul akhir zaman.

Selesaiannya seluruh kegiatan penelitian dan penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak, baik materil maupun moril. Untuk itu penghargaan dan rasa terima kasih yang sebesar besarnya penulis sampaikan kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Azhar Arsyad, M.A., selaku Rektor UIN Alauddin Makassar, para pembantu Rektor, dan seluruh Staf UIN Alauddin Makassar yang telah memberikan pelayanan maksimal kepada penulis.
2. Prof. Dr. H. Ahmad M. Sewang, M.A., sebagai Direktur Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, Prof. Dr. H. Moch. Qasim Mathar, M.A., dan Dr. H. Kamaluddin Abu Nawas, M.A., masing-masing sebagai Asdir I dan II serta Dr.

Muljono Damopolii, M.Ag., sebagai ketua Program Studi *Dirasah Islamiyah* atas kesediannya meluangkan waktu memberikan motivasi hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.

3. Promotor I dan Promotor II, Prof. Dr. H. Abd. Rahman Halim, M.Ag. dan Prof. Dr. H. Moch. Qasim Mathar, M.A, yang secara langsung memberikan bimbingan, arahan, dan saran-saran yang berharga kepada penulis sehingga tesis ini dapat selesai.
4. Para guru besar, segenap dosen, dan staf pascasarjana UIN Alauddin Makassar yang telah memberikan ilmu dan pelayanan kepada penulis dalam menempuh pendidikan di program pascasarjana UIN Alaudin Makassar.
5. Para Staf Tata Usaha di lingkungan Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar yang elah banyak membantu dalam penyelesaian administrasi selama perkuliahan dan penelitian terhadap penyelesaian penulisan tesis ini.
6. Kepala perpustakaan UIN Alauddin Makassar beserta stafnya yang telah memberikan pelayanan yang prima terhadap penulis untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini.
7. Kepala SMA Negeri 3 Majene Drs. Syamsul MS, M.Si., yang telah memberikan kesempatan dengan tulus ikhlas kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada program pascasarjana (S2) UIN Alauddin Makassar.
8. Kepala SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar, Drs. H. M. Dahlan Tunggalan, M.Si., dan para pendidik serta segenap staf, yang telah membantu dan memberikan informasi data yang dibutuhkan untuk penelitian ini.
9. Kedua orang tua tercinta, Makmur Tappawali dan Hj. St Anisah Djalaluddin yang telah membesarkan, mengasuh, membimbing, mendidik, serta mendoakan

kesuksesan penulis hingga bisa menyelesaikan pendidikan pada program Pascasarjana (S2) UIN Alauddin Makassar.

10. Kepada teman-teman seperjuangan penerima beasiswa Kementerian Agama RI angkatan 2008/2009 yang telah membantu penulis baik moral maupun material selama penulis menempuh pendidikan.
11. Masih banyak lagi yang tidak sempat penulis sebutkan satu persatu, semuanya itu penulis tidak dapat membalasnya kecuali permohonan limpahan rahmat dan kasih sayang dari Allah swt.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam menyusun tesis ini masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, dengan lapang dada penulis mengharapkan masukan dan saran serta kritikan yang membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Akhirnya, semoga segala bantuan baik moral maupun material yang telah diberikan merupakan amal shaleh dan mendapatkan pahala yang berlipat ganda dari Allah swt.

*Wassalam,*

Makassar, 12 Juli 2010 M

**Muhammad Syibli**

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PROMOTOR .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR TRANSLITERASI .....	x
ABSTRAK.....	xv
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1-12</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Defenisi Operasional dan Ruang Lingkup Penelitian.....	9
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	10
E. Garis Besar Isi Tesis .....	11
<b>BAB II. TINJAUAN TEORITIS .....</b>	<b>13-51</b>
A. Pengertian Kebijakan.....	13
B. Implementasi Kebijakan.....	16
C. Kebijakan Pendidikan.....	17
D. Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah .....	22
1. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran.....	27
2. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	32
a. Manajemen Kepala Sekolah .....	33
b. Guru, Tata Usaha, dan Penjaga Sekolah .....	39
3. Manajemen Kesiswaan .....	39
4. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan.....	40
5. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan.....	41
6. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat .....	42
7. Manajemen Layanan Khusus.....	46
E. Hasil Penelitian yang Relevan.....	47
F. Kerangka Pikir .....	49

<b>III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>52-59</b>
A. Lokasi dan Jenis Penelitian .....	52
B. Pendekatan Penelitian .....	52
C. Sumber Data .....	53
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	54
E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	58
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>60-128</b>
A. Kondisi Umum SMA Negeri 1 Tinambung.....	60
B. Hasil Penelitian.....	72
1. Proses Implementasi MBS.....	72
2. Kendala yang Dialami dalam Proses Implementasi Kebijakan MBS.....	78
3. Hasil Implementasi Kebijakan MBS .....	86
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	103
<b>BAB V. PENUTUP .....</b>	<b>129-130</b>
A. Kesimpulan .....	129
B. Implikasi.....	130
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>131</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP</b>	



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Nilai rata-rata siswa pada ujian akhir nasional pada SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar tahun 2007-2009.....	7
Tabel 2 Jumlah Informan .....	54
Tabel 3 Sasaran Program Sekolah .....	62
Tabel 4 Keadaan Personil Guru .....	63
Tabel 5 Jumlah Peserta didik tahun 2009/2010 .....	65
Tabel 6 Cakupan Kelompok Mata Pelajaran .....	66
Tabel 7 Struktur Kurikulum SMA Negeri 1 Tinambung kelas X .....	67
Tabel 8 Struktur Kurikulum SMA kelas XI dan XII Program IPS .....	68
Tabel 9 Struktur Kurikulum SMA kelas XI dan XII Program IPA.....	69
Tabel 10 Struktur Kurikulum SMA kelas XI dan XII Program Bahasa .....	69
Tabel 11 Muatan Lokal SMA Negeri 1 Tinambung.....	71

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

### 1. Konsonan

Daftar huruf bahasa Arab dan transliterasinya ke dalam huruf Latin dapat dilihat pada tabel berikut

Huruf Latin	:	Huruf Arab	Huruf Latin	:	Huruf Arab	Huruf Latin	:	Huruf Arab
B	:	ب	z	:	ز	f	:	ف
T	:	ت	s	:	س	q	:	ق
ṣ	:	ث	Sy	:	ش	k	:	ك
J	:	ج	Ṣ	:	ص	l	:	ل
ḥ	:	ح	d	:	ض	m	:	م
Kh	:	خ	ṭ	:	ط	n	:	ن
D	:	د	ẓ	:	ظ	w	:	و
Ẓ	:	ذ	‘	:	ع	h	:	ه
R	:	ر	G	:	غ	y	:	ي

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apapun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (’).

### 2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اَ	<i>fatḥah</i>	A	A
اِ	<i>Kasrah</i>	I	I
اُ	<i>Ḍammah</i>	U	U

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اِي	<i>fatḥah</i> dan ya	Ai	a dan i

وُ	<i>fathah</i> dan wau	Iu	a dan u
----	-----------------------	----	---------

Contoh:

كَيْفَ : *Kaifa*

هَوْلَ : *Haula*

### 3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
.....اَ.....	<i>fathah</i> dan <i>alif</i> atau <i>ya</i>	Ā	a dan garis di atas
يَ	<i>Kasrah</i> dan <i>ya</i>	ī	i dan garis di atas
وُ	<i>ḍammah</i> dan <i>wau</i>	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

مَاتَ : *māta*

قِيلَ : *qīla*

رَمَى : *ramā*

يَمُوتُ : *yamūtu*

### 4. Ta marbūṭah

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua, yaitu *ta marbūṭah* yang hidup atau mendapat harakat *fathah*, *kasrah*, dan *ḍammah*, transliterasinya adalah [t]. Sedangkan *ta marbūṭah* yang mati atau mendapat harakat sukun transliterasinya adalah [h].

Kalau pada kata yang berakhir dengan *ta marbūṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbūṭah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

*rauḍah al- aṭṭāl*

*al-maḍīnah al-fāḍilah, al-ḥikmah*

### 5. Syaddah (Tasydid)

*Syaddah* atau *tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda tasydid ( ّ ), transliterasinya dilambangkan dengan pengulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*.

Contoh :

رَبَّنَا : *rabbana*

الْحَجَّ : *al-ḥajj*

Jika huruf ى ber-*tasydid* di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf *kasrah* ( ِ ), maka ditransliterasinya seperti huruf *maddah* (i).

Contoh :

عَلِيٍّ : 'Alī (bukan 'Aliyy atau 'Aly)

عَرَبِيٍّ : 'Arabī (bukan 'Arabiyy atau 'Araby)

## 6. Kata Sandang

Kata sandang dalam tulisan Arab dilambangkan َ (*alif lam maarifah*). Transliterasinya seperti biasa, al-, baik diikuti oleh huruf syamsiah maupun huruf qamariah. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis datar (-).

## 7. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Jika terletak di awal kata, ia tak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif.

Contoh :

النَّوْء : *al-nau'*

اُمِرْتُ : *Umirtu*

## 8. Penulisan kata Arab yang Lazim digunakan dalam bahasa Indonesia

Kata atau kalimat Arab yang ditransliterasikan adalah kata atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Adapun kata atau kalimat yang sudah menjadi bagian dari perbendaharaan bahasa Indonesia, atau sudah sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, tidak ditulis lagi menurut cara transliterasi di atas,

misalnya *Al-Qur'ān* (dari al-Qur'ān), *Sunnah*, *khusus*, dan *umum*. Kata-kata yang menjadi bagian dari teks Arab, akan ditransliterasikan secara utuh.

Contohnya:

Fī Zilāl al-Qur'ān

Al-Sunnah qabl al-tadwīn

Al-'Ibārāt bi 'umūm al-lafẓ lā bi al-khuṣūṣ al-asbab .

## 9. Lafẓ al-Jalalah (الله)

Kata Allah yang didahului partikel seperti huruf *jarr* dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *muḍāf ilaih* (frasa nomina), ditransliterasikan tanpa huruf *hamzah*. Contohnya:

دين الله : *dīnullāh*

با الله : *billāh*

Adapun *ta'marbūṭah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafẓ al-jalālah* ditransliterasikan dengan huruf [t].

Contohnya:

هم في رحمة الله : *hum fī raḥmatillāh*

## 10. Huruf Kapital

Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, menggunakan huruf kapital (Al-). Ini berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik dalam teks atau rujukan.

Contoh:

*Wa mā Muḥammadun illā rasūl*

*Syahru Ramaḍān al-laẓī unzila fih al-Qur'ān*

Naṣīr al-Dīn al-Ṭūsī

Abū Naṣr al- Farābī

Al-Gazālī

## 11. Daftar Singkatan

Beberapa singkatan yang dibakukan adalah:

BNSP	= Badan Nasional Standar Pendidikan
MBS	= Manajemen Berbasis Sekolah
PGRI	= Persatuan Guru Republik Indonesia
SKL	= Standar Kompetensi Lulusan
RPP	= Rencana Pelaksanaan Pembelajaran
SMA	= Sekolah Menengah Atas
TU	= Tata Usaha
KBK	= Kurikulum Berbasis Kompetensi
KTSP	= Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan
KD	= Kompetensi Dasar
UAN	= Ujian Akhir Nasional
RI	= Republik Indonesia
PP RI	= Peraturan Pemerintah Republik Indonesia
TA	= Tahun Anggaran
Th	= Tahun
SDM	= Sumber Daya Manusia
TU	= Tata Usaha
UU	= Undan-undang
No	= Nomor
Kab.	= Kabupaten
Prov.	= Provinsi
Iptek	= Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
Imtak	= Iman dan Taqwa
MPMBS	= Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah
SSN	= Sekolah Standar Nasional
Mulok	= Muatan Lokal
Smt	= Semester
RPS	= Rencana Pengembangan Sekolah
SSM	= Subsidi Siswa Menengah

## ABSTRAK

Nama : Muhammad Syibli  
NIM : 80100208036  
Konsentrasi : Pendidikan Agama Islam  
Tesis : *Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar*

---

Tesis ini membahas tentang Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar Sulawesi Barat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses, apa kendala dan bagaimana hasil Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri 1 Tinambung.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan secara holistik, yakni pendekatan yuridis, pendekatan pedagogik, pendekatan manajerial, dan pendekatan sosiologis. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara berkesinambungan, yaitu menampilkan data, reduksi data, triangulasi, member check, verifikasi, dan penarikan kesimpulan.

Hasil analisis terhadap data yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat kendala dalam proses Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung yaitu: aspek manajemen kepala sekolah, aspek kurikulum, dan aspek komite sekolah.

Untuk mengatasi hal tersebut, kiranya kepala sekolah berusaha meningkatkan pengetahuannya terhadap fungsinya sebagai manajer dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Dan kepada pemerintah daerah dalam hal ini kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga kabupaten Polewali Mandar sebagai penentu kebijakan agar kiranya memberdayakan pengembangan kurikulum pada setiap satuan pendidikan serta dengan melalui dewan pendidikan kiranya dapat menjalin kordinasi dengan komite sekolah agar dapat melaksanakan peran dan fungsinya secara efektif dan efisien.



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Permasalahan

Perjuangan yang senantiasa harus diingat oleh bangsa ini adalah perjuangan mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana termaktub dalam Pembukaan Undang-undang Dasar RI 1945 alinea keempat, yaitu “Mencerdaskan kehidupan bangsa”.<sup>1</sup> Kecerdasan itulah yang nantinya akan mengisi kemerdekaan, dengan melakukan pembangunan di semua bidang kehidupan, sehingga pendidikan merupakan bagian terpenting dalam proses mencerdaskan kehidupan bangsa.

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada sebagian besar jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Menurut Sudarwan bahwa:

Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.<sup>2</sup>

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

---

<sup>1</sup>Republik Indonesia, *Undang-undang Dasar RI 1945*, <http://www.google.co.id>, (12 Februari 2010).

<sup>2</sup>Sudarwan Danim, *Otonomi Manajemen Sekolah* (Cet I; Bandung: Alfabeta, 2010), h. 146



Berdasarkan masalah ini, maka berbagai pihak mempertanyakan apakah yang salah dalam penyelenggaraan pendidikan kita?. Munculnya kritik dari masyarakat terhadap pemerintah mengenai kondisi tersebut di atas membawa perubahan yang besar dalam dunia pendidikan di Indonesia.

Salah satu alternatif bentuk perubahan pendidikan adalah konsep *School Based Management* atau manajemen berbasis sekolah (MBS).<sup>3</sup> Melalui konsep ini, terdapat tuntutan untuk memberikan kewenangan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengelola dan memberdayakan semua sumber pendidikan yang ada di lingkungan sekolah dan masyarakatnya. Pemberdayaan sekolah dengan segala perangkatnya merupakan inti manajemen berbasis sekolah.<sup>4</sup> Pemberdayaan tersebut tidak akan dapat berjalan tanpa adanya andil kuat masyarakat terhadap pendidikan. Dengan demikian dapat diharapkan tercapainya peningkatan kerjasama antara kepala sekolah, guru, pegawai lainnya, dan masyarakat,<sup>5</sup> serta peningkatan kualitas dan produktivitas pendidikan.

Penerapan manajemen berbasis sekolah merupakan kebijakan baru pemerintah yang dianjurkan untuk dilaksanakan oleh penyelenggara pendidikan. Penyelenggara tersebut adalah sekolah yang merupakan lembaga pendidikan

---

<sup>3</sup>Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah). Lihat Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik* (Cet II; Bandung : PT Refika Aditama, 2009), h.47

<sup>4</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Cet II; Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), h.18

<sup>5</sup>Pendekatan yang terus menerus dikembangkan adalah pendekatan partisipatif, dimana masyarakat khususnya orang tua peserta didik diberi kesempatan seluas-luasnya untuk ikut “urun rembug” masalah pendidikan. Lihat Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan* (Ed,1; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h.58

formal dalam meningkatkan mutu pendidikan. Model pengembangan ini memberikan otonomi lebih besar serta mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga sekolah (kepala sekolah, guru, TU, peserta didik, orang tua/komite sekolah dan masyarakat).

Dengan digulirkan UU RI No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah mengisyaratkan kepada kita semua mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan suatu wilayah dalam suasana yang lebih kondusif dan dalam wawasan yang lebih demokratis.

Pendidikan termasuk bidang yang didesentralisasikan ke pemerintah kota/kabupaten, melalui desentralisasi pendidikan diharapkan permasalahan pokok pendidikan yaitu masalah mutu, pemerataan, relevansi, efisiensi dan manajemen dapat terpecahkan. Desentralisasi pendidikan tidak cukup hanya pada tingkat kota/kabupaten. Desentralisasi pendidikan untuk mencapai otonomi pendidikan yang sesungguhnya harus sampai pada tingkat sekolah secara individual dalam wujud otonomi luas, nyata, dan bertanggungjawab.

Pendidikan merupakan upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sehubungan dengan hal tersebut Mulyasa menulis sebagai berikut:

Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas SDM tersebut adalah pendidikan sehingga kualitas pendidikan harus senantiasa ditingkatkan. Sebagai faktor penentu keberhasilan pembangunan, pada tempatnya kualitas SDM ditingkatkan melalui berbagai program pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah berdasarkan kepentingan yang mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) dan dilandasi oleh keimanan dan ketakwaan (Imtak).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Cet XI; Bandung: PT Remaja RosdaKarya, 2007), h. 3-4

Secara historis perjalanan pendidikan di Indonesia telah tiga kali memasuki era perubahan, sebelumnya dikelola oleh masyarakat kemudian pendidikan itu menjadi program pemerintah, dan dikelola secara sentralistik baik perencanaan, pendanaan maupun berbagai kebijakan kurikulum, metode dan evaluasi hasil belajar. Kini rakyat kembali memperoleh hak partisipatifnya dalam mengembangkan kualitas pendidikan.<sup>7</sup>

Pengelolaan yang sentralistik dalam manajemen pendidikan dasar dan menengah kurang memberdayakan peranan sekolah dan masyarakat dalam mendukung pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan, hal ini akan mematikan tanggung jawab masyarakat terhadap pendidikan.<sup>8</sup>

Seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan dari undang-undang RI Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah, reformasi manajemen pendidikanpun ikut berjalan. Dalam kerangka reformasi pendidikan di Indonesia, Jalal dan Mustafa sebagaimana dikutip M. Sirozi mengemukakan bahwa: “demokratisasi pendidikan memiliki lima konteks pemahaman, yaitu pemerataan, kesamaan kesempatan, otonomi daerah, perubahan paradigma dan pemberdayaan”<sup>9</sup>. Perubahan terpenting adalah dari sentralisasi menjadi desentralisasi. Dalam konteks ini pengelola sekolah mempunyai kewenangan penuh dalam mengatur pendidikan dan pembelajaran, merencanakan,

---

<sup>7</sup>Lihat Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis sebuah model pelibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan* (Cet III; Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), h. 214

<sup>8</sup>Lihat Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan Masa Depan*, (Cet IX; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), h. 39

<sup>9</sup> Lihat Sirozi, *Politik Pendidikan: Dinamika Hubungan Antara Kepentingan Kekuasaan dan Praktik Penyelenggaraan Pendidikan* (Ed. 2; Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 203

mempertanggung-jawabkan serta mengelola sumber daya yang ada secara optimal dengan konsep manajemen berbasis sekolah (MBS). Dengan demikian diharapkan dapat membangun kerjasama antara kepala sekolah, guru, personil, serta masyarakat, dalam peningkatan kualitas dan produktivitas pendidikan.

MBS<sup>10</sup> merupakan suatu konsep pengelolaan yang berawal dari kemampuan, inisiatif, dan kreativitas sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolahnya, yang tidak tergantung pada petunjuk dari atas. Semua kegiatan pengambilan keputusan, perencanaan, dan kebijakan penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya berasal dari inisiatif sekolah itu sendiri, bukan dari lapis birokrasi di atasnya. Aturan-aturan yang membatasi kewenangan sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan, akan merupakan bagian integral dari gagasan-gagasan dan kreativitas sekolah, karena sekolah memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri.

Melalui konsep ini, kemandirian sekolah diwujudkan melalui upaya-upaya maksimal para guru, kepala sekolah, dan partisipasi masyarakat (*stake holders*) yang merasa ikut bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan. Peran serta masyarakat sangat diperlukan, masyarakat dan sekolah harus menjalin kerjasama dalam melaksanakan pendidikan dan pembelajaran.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Dalam konteks Indonesia, manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk membuat agar sekolah lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi), fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumberdaya, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Lihat Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia* (Cet I; Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), h.70

<sup>11</sup>Lihat E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Cet IX; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h.171

Tujuan manajemen berbasis sekolah adalah meningkatkan efisiensi, kualitas/mutu dan pemerataan pendidikan, namun kenyataan di lapangan belum sepenuhnya menunjukkan kesesuaian antara apa yang diharapkan dalam manajemen berbasis sekolah, seperti halnya di SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar dalam kurun waktu 3 tahun terakhir ini banyak masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah diantaranya adalah penurunan nilai rata-rata hasil Ujian Akhir Nasional.

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung oleh keterampilan manajerial<sup>12</sup> kepala sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran, dengan melakukan supervisi kelas, membina dan memberikan saran-saran positif kepada guru.

Selain itu dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) menuntut kemampuan sekolah untuk mengelola dan mengatur kurikulum yang akan dilaksanakan dalam proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat .

Demikian pula komite sekolah<sup>13</sup> memberikan masukan yang akan menjadi bahan pertimbangan bagi sekolah untuk membuat kebijakan yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Pemberian

---

<sup>12</sup>Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Lihat Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran* (Cet I; Bandung: Alfabeta, 2009), h. 68

<sup>13</sup>Keanggotaan Komite Sekolah terdiri dari unsur masyarakat, yang dapat berasal dari orang tua/wali peserta didik, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, dunia usaha atau industri, organisasi profesi tenaga kependidikan, wakil alumni, dan wakil peserta didik, dan unsur dewan guru, yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan, dan perwakilan dari Badan Pertimbangan Desa. Lihat Zainuddin, *Reformasi Pendidikan Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah* (Cet I; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 49

pertimbangan tersebut dimaksudkan untuk memberikan kesempatan masyarakat melalui komite sekolah dalam rangka merencanakan, membentuk dan membuat kebijakan tentang peningkatan mutu penyelenggaraan sekolah.

Meskipun nilai ujian nasional bukan harapan satu-satunya parameter mutu pendidikan, namun sampai saat ini dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah hasil ujian nasional merupakan salah satu indikator keberhasilan peserta didik, seperti halnya nilai rata-rata dalam ujian nasional di SMA Negeri 1 Tinambung kabupaten Polewali Mandar tahun pelajaran 2006/2007=7,05 sedangkan tahun pelajaran 2007/2008 hasil UAN terjadi penurunan menjadi 6.91 dan tahun pelajaran 2008/2009 hasil UAN terjadi lagi penurunan menjadi 6,87 seperti pada tabel 1 di bawah ini :

**Tabel 1.**

**Nilai rata-rata Ujian Akhir Nasional di SMAN 1 Tinambung  
Kabupaten Polewali Mandar tahun 2007-2009**

No	Tahun	Peserta didik yang lulus (orang)	Nilai rata-rata UAN
1	2007	194	7.05
2	2008	216	6.91
3	2009	253	6.87

*Sumber: SMAN 1 Tinambung, 2010*

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa setiap tahunnya terjadi penurunan nilai hasil ujian akhir nasional maka perlu diketahui sistem pelaksanaan proses pembelajaran. Proses pembelajaran tersebut ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya kemampuan guru, kurikulum, sarana dan prasarana penunjang, kemampuan peserta didik, dukungan masyarakat atau orang tua dan sebagainya.



Memperhatikan uraian latar belakang masalah dan berdasarkan pengalaman peneliti dan data yang diperoleh pada SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar yang telah melaksanakan program “Manajemen Berbasis sekolah”, bahwa Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar telah berjalan, namun kenyataan di lapangan belum sepenuhnya menunjukkan kesesuaian antara apa yang diharapkan dalam Manajemen Berbasis Sekolah.

Peneliti tertarik untuk mengkaji Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar ditinjau dari aspek Manajemen Kepala Sekolah, Kurikulum dan Pemberdayaan Komite Sekolah agar prinsip Manajemen Berbasis Sekolah yang dilakukan berupa efektivitas proses pembelajaran dengan dukungan tenaga kependidikan yang tersedia diharapkan dapat meningkatkan proses pembelajaran, pelaksanaan kurikulum yang efektif dan terkoordinasi, suasana yang kondusif antara warga sekolah, manajemen kepala sekolah memiliki kekuasaan dalam mengatur sekolah dan mengelola keuangan sekolah, hubungan dengan orang tua peserta didik dan masyarakat yang masih belum terpelihara.

## **B. Rumusan Permasalahan**

Setelah mengkaji uraian latar belakang masalah maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Bagaimana proses Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung?
- b. Apa kendala yang terjadi dalam proses Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung?

- c. Bagaimana hasil Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung?

### C. Definisi Operasional dan Ruang Lingkup Penelitian

#### a. Definisi Operasional

Penelitian ini membahas tentang Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar. Untuk menghindari kesalahan penafsiran, penulis memandang perlu untuk memberikan penjelasan terhadap judul tesis ini.

Secara sederhana Implementasi diartikan pelaksanaan atau penerapan.<sup>14</sup> Menurut Browne dan Wildavsky sebagaimana dikutip oleh Syafruddin Nurdin, “implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan”.<sup>15</sup> Dari pengertian tersebut memperlihatkan bahwa kata Implementasi bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, dan mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan dari suatu kegiatan. Oleh karena itu, kata implementasi tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi objek berikutnya, dalam hal ini adalah Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah.

Kebijakan manajemen berbasis sekolah adalah keputusan-keputusan atau aturan yang dibuat oleh institusi negara dalam hal pelaksanaan

---

<sup>14</sup>Lihat Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Cet I; Jakarta: Gramedia, 2008), h. 529

<sup>15</sup>Lihat Syarifuddin Nurdin, *Guru Profesionalisme dan Implementasi Kurikulum* (Cet III; Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h. 70



pendidikan dengan memberikan kewenangan kepada sekolah untuk memanfaatkan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

Implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah yang penulis maksudkan adalah penerapan atau pelaksanaan konsep manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.

#### **b. Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk memberikan pemahaman yang mendalam, penulis memfokuskan dan membatasi ruang lingkup penelitian pada implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah dengan melihat tiga aspek yaitu manajemen kepala sekolah, kurikulum sekolah dan komite sekolah.

### **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1. Tujuan penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah sebagaimana telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui proses implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung.
- b. Untuk mengetahui kendala dalam proses implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung.
- c. Untuk mengetahui hasil implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung.

## **2. Kegunaan Penelitian**

### **b. Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memiliki arti akademis yang dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya kajian manajemen menyangkut manajemen berbasis sekolah SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

### **c. Kegunaan Praktis**

Secara praktis dapat memberikan masukan khususnya bagi pembinaan kepala sekolah, guru dan siswa, komite sekolah pada SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar yang dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dalam melaksanakan kebijakan organisasi, motivasi, sumber daya manusia dan sarana prasarana guna pemenuhan penerapan program manajemen berbasis sekolah.

## **E. Garis Besar Isi Tesis**

Hasil penelitian (tesis) akan dimuat dalam bentuk laporan yang terdiri dari lima bab, setiap bab terdiri dari beberapa subbab. Untuk mendapatkan gambaran mengenai isi pokok tesis yang direncanakan ini, maka berikut ini peneliti memaparkan garis-garis besar isinya sebagai berikut:

Bab pertama adalah pendahuluan yang merupakan pengantar sebelum lebih jauh mengkaji dan membahas apa yang menjadi substansi penelitian ini. Di dalam bab pertama ini memuat latar belakang yang mengemukakan kondisi yang seharusnya dilakukan dan kondisi yang ada sehingga jelas adanya kesenjangan yang merupakan masalah yang menuntut untuk dicari solusinya. Rumusan

masalah yang mencakup beberapa pertanyaan yang akan terjawab setelah tindakan selesai dilakukan. Definisi operasional yaitu definisi variabel yang menjadi pusat perhatian pada penelitian ini. Tujuan yaitu suatu hasil yang ingin dicapai oleh peneliti berdasarkan rumusan masalah yang ada, dan manfaat yaitu suatu hasil yang diharapkan oleh peneliti setelah melakukan penelitian.

Bab kedua memuat tinjauan pustaka yang membahas tentang kajian teoritis yang erat kaitannya dengan implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung.

Bab ketiga metode penelitian yang membahas tentang subjek penelitian. Prosedur penelitian yaitu langkah-langkah yang harus ditempuh oleh peneliti dalam melakukan penelitian yang memuat tentang perencanaan, pelaksanaan tindakan, pengamatan, dan mengadakan refleksi. Instrumen penelitian yaitu alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan selama penelitian berlangsung. Teknik analisis data yaitu suatu cara yang digunakan oleh peneliti dalam menganalisis data-data yang diperoleh pada saat penelitian.

Bab keempat memuat hasil penelitian yaitu data-data yang diperoleh pada saat penelitian dan pembahasan yang memuat penjelasan-penjelasan dari hasil penelitian yang diperoleh.

Bab kelima memuat kesimpulan yang membahas tentang rangkuman hasil penelitian berdasarkan dengan rumusan masalah yang ada, dan implikasi-implikasi yang dianggap perlu agar tujuan penelitian dapat tercapai dan dapat bermanfaat sesuai dengan keinginan peneliti.



## BAB II

### TINJAUAN TEORITIS

#### A. Pengertian Kebijakan

Konsep tentang kebijakan di dalam ilmu administrasi negara, sangat banyak dikemukakan oleh para ahli. Beberapa penulis besar dalam ilmu ini, seperti William Dunn, Charles Jones, Lee Friedman, dan lain-lain, menggunakan istilah *Public Policy* dan *Public Policy Analysis* dalam pengertian yang tidak berbeda. Abidin menambahkan penjelasan sebagai berikut:

Istilah kebijakan yang diterjemahkan dari kata *policy* memang biasanya dikaitkan dengan keputusan pemerintah, karena pemerintahlah yang mempunyai wewenang atau kekuasaan untuk mengarahkan masyarakat, dan bertanggung jawab melayani kepentingan umum.<sup>1</sup>

Secara etimologis kata *police* sebagaimana dikemukakan Dunn dalam Abidin:

Berasal dari kata *polis* dalam bahasa Yunani (Greek), yang berarti Negara-kota. Dalam bahasa latin kata ini berubah menjadi *Politia*, artinya Negara. Masuk kedalam bahasa Inggris lama (*Middle English*), kata tersebut menjadi *policie*, yang pengertiannya berkaitan dengan urusan pemerintah atau administrasi pemerintah.<sup>2</sup>

Dalam arti yang luas, Thoha mengemukakan bahwa kebijakan (*Policy*) mengandung dua aspek pokok, yaitu:

1. *Policy* merupakan praktika sosial, ia bukan event yang tunggal atau terisolir. Dengan demikian sesuatu yang dihasilkan oleh pemerintah berasal dari segala kejadian dalam masyarakat dan dipergunakan pula untuk kepentingan masyarakat....

---

<sup>1</sup>Lihat Said Zainal Abidin, *Kebijakan Publik*, (Cet II; Jakarta: Yayasan Pancur Siwah, 2004), h. 17

<sup>2</sup>*Ibid*, h. 18. Bandingkan John Echols and Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Cet XVIII; Jakarta PT Gramedia, 1990) h. 437

2. *Policy* adalah suatu peristiwa yang ditimbulkan baik untuk mendamaikan “*claim*” dari pihak-pihak yang konflik atau untuk menciptakan “*incentive*” bagi tindakan bersama pihak-pihak yang ikut menetapkan tujuan akan tetapi mendapatkan perhatian yang tidak rasional dalam usaha bersama tersebut....<sup>3</sup>

Dari dua aspek pokok tersebut disimpulkan bahwa: kebijakan di satu pihak dapat berbentuk suatu usaha yang kompleks dari masyarakat untuk kepentingan masyarakat itu sendiri, di lain pihak kebijakan merupakan suatu teknik atau cara untuk mengatasi konflik yang dapat menimbulkan pengaruh.

Membicarakan kebijakan, tidak terlepas kaitannya dengan Kebijakan Publik. Kebijakan publik semakna dengan kata “aturan”, sebagaimana dikemukakan oleh Dwijowijoto dalam Nugroho bahwa:

“aturan” merupakan bahasa awam dari kebijakan publik. Dengan memahami fakta ini, maka dapat dikatakan bahwa kebijakan publik menentukan keberhasilan (dan kegagalan) pembangunan dan kemajuan setiap negara, karena kebijakan publik berada pada sisi hulu dari kehidupan bersama tersebut.<sup>4</sup>

Dalam mengatur kehidupan masyarakat dalam suatu negara, maka dibutuhkan aturan yang mengikat semua warga negara. Dan bagi pelanggar peraturan akan dikenai sanksi. Aturan tersebut disebut kebijakan publik. Definisi kebijakan publik yang diungkapkan oleh Thomas Dye dalam Abidin menyebutkan bahwa: “Kebijakan sebagai pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (*whatever government chooses to do or not to do*)”.<sup>5</sup> Selain itu Carl Friedrich mengungkapkan bahwa:

---

<sup>3</sup>Thoha, *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Cet III; Jakarta: Kencana Prenada Group, 2008), h. 106

<sup>4</sup>Lihat Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan Yang Unggul*, (Cet I; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 32

<sup>5</sup>Said Zainal Abidin, *Op cit.* h. 20

Kebijakan publik adalah serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kemungkinan-kemungkinan (kesempatan-kesempatan) dimana kebijakan tersebut diusulkan agar berguna dalam mengatasinya untuk mencapai tujuan yang dimaksud.<sup>6</sup>

Defenisi kebijakan publik menurut Thomas Dye mengandung makna bahwa:

1. Kebijakan publik tersebut dibuat oleh badan pemerintah, bukan organisasi swasta
2. Kebijakan publik menyangkut pilihan yang harus dilakukan atau tidak dilakukan oleh badan pemerintah'.<sup>7</sup>

James E. Anderson dalam Subarsono. Ia menulis sebagai berikut: “kebijakan publik sebagai kebijakan yang ditetapkan oleh badan-badan dan aparat pemerintah”.<sup>8</sup>

Dengan demikian kebijakan publik merupakan strategi yang dilakukan oleh pemerintah dalam mencapai kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai pedoman umum untuk mengatur kebijakan dan keputusan dibawahnya.

Mustopadidjaya menambahkan hal tersebut sebagai berikut:

Kebijakan publik pada dasarnya adalah “suatu keputusan yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu, untuk melakukan kegiatan tertentu, atau untuk mencapai tujuan tertentu, yang dilakukan oleh lembaga pemerintah Negara dan pembangunan bangsa”.<sup>9</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah hasil pengambilan keputusan oleh manajemen puncak baik berupa tujuan, prinsip maupun aturan yang berkaitan dengan hal-hal

---

<sup>6</sup>Carl friedrich dalam Leo Agustino, *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, (Cet II; Bandung: CV Alfabeta, 2008), h. 7

<sup>7</sup>Thomas Dye dalam Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik*, (Cet II; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), h. 2

<sup>8</sup>*Ibid*

<sup>9</sup>Mustopadidjaya, *Sankri*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2003), h. 138



strategis untuk mengarahkan para manajer dan personal dalam menentukan masa depan organisasi yang berimplikasi bagi kehidupan masyarakat.

## **B. Implementasi Kebijakan**

Studi implementasi merupakan suatu kajian mengenai studi kebijakan yang mengarah pada proses pelaksanaan dari suatu kebijakan. Dalam praktiknya implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang begitu kompleks bahkan tidak jarang bermuatan politis dengan adanya intervensi berbagai kepentingan untuk melukiskan kerumitan dalam proses implementasi

Salusu mendefenisikan “implementasi sebagai perangkat kegiatan yang dilakukan menyusul suatu keputusan. Suatu keputusan selalu dimaksudkan untuk mencapai sasaran tertentu”<sup>10</sup>.

Berdasarkan defenisi yang diungkapkan di atas, bahwa sebuah keputusan maupun kebijakan tidak akan tercapai apabila tidak diiringi dengan implementasi. Implementasi merupakan pendukung semua hasil keputusan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Suatu kebijakan yang bagaimanapun bagusnya tidak akan mempunyai arti apabila terjadi penyimpangan di dalam implementasinya. Implementasi merupakan suatu proses dari tindak lanjut keputusan, implementasi sebagai suatu proses merupakan suatu rangkaian kegiatan dari suatu kebijakan.

Menurut Syafaruddin bahwa “Implementasi kebijakan bermakna pengembangan kriteria khusus dalam praktik bagi pembuatan keputusan yang

---

<sup>10</sup>Salusu, J, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2003), h. 411



mencapai maksud kebijakan,<sup>11</sup> dengan demikian implementasi kebijakan yang perlu diperhatikan adalah prakondisi untuk keberhasilan pelaksanaan kebijakan.

Seiring dengan hal tersebut di atas Nugroho menulis bahwa: “Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang”<sup>12</sup>.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Herssel Nogi bahwa:

Implementasi kebijakan publik adalah tahap pembuatan keputusan diantara pembentukan sebuah kebijakan seperti halnya pasal-pasal sebuah undang-undang legislatif, pengeluaran sebuah peraturan eksekutif, pelolosan keputusan pengadilan, atau keluarnya standar peraturan dan konsekuensi dari kebijakan bagi masyarakat yang mempengaruhi beberapa aspek kehidupannya.<sup>13</sup>

Secara umum dijelaskan oleh Nugroho, bahwa “implementasi kebijakan di dalam konteks manajemen berada di dalam kerangka *organizing-leading-controlling*”.<sup>14</sup> Jadi, ketika kebijakan sudah dibuat, maka tugas selanjutnya adalah mengorganisasikan, melaksanakan kepemimpinan untuk memimpin pelaksanaan, dan melakukan pengendalian pelaksanaan tersebut.

### C. Kebijakan Pendidikan

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, mendefinisikan pendidikan sebagai “proses pengubahan sikap dan tatalaku seseorang atau kelompok dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan”.<sup>15</sup> Pendidikan

---

<sup>11</sup>Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h.87

<sup>12</sup>Riant Nugroho, *Kebijakan Publik, formulasi, Implementasi, dan Evaluasi* (Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2003), h. 158

<sup>13</sup>Hessel Nogi S Tangkilisan, *Implementasi Kebijakan Publik*, (Yogyakarta: Lukman Offest dan Yayasan Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia, 2003), h. 1

<sup>14</sup>Riant Nugroho, *Kebijakan Publik, Op. cit*, h. 162

<sup>15</sup>Lihat Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Op cit*, h. 232

dalam Bahasa Arab sepadan dengan kata *tarbiyah*, *ta'lim*, dan *tadris*, yang semuanya menghimpun kegiatan yang terdapat dalam pendidikan,<sup>16</sup> demikian pula dalam konteks pendidikan Islam, istilah pendidikan dikenal dengan istilah *al-tarbiyah*<sup>17</sup>.

Abdul Fattah Jalal dalam memberikan pengertian *al-tarbiyah*, sebagai berikut: “*al-Tarbiyah* sebagai proses persiapan dan pemeliharaan anak pada masa kanak-kanak di dalam keluarga”.<sup>18</sup> Pengertian ini didasarkan pada makna yang terkandung dalam Q.S al-Isra/17: 24 dan Q.S al-Syu'ara/26: 18

وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴿٢٤﴾

Terjemahnya:

Dan rendahkanlah dirimu terhadap mereka berdua dengan penuh kesayangan dan ucapkanlah: “Wahai Tuhanku, kasihilah mereka keduanya, sebagaimana mereka berdua telah mendidik aku waktu kecil.”<sup>19</sup>

قَالَ أَلَمْ نُزَيِّدْكَ فِينَا وَلِيدًا وَلَبِثْتَ فِينَا مِنْ عُمُرِكَ سِنِينَ ﴿٢٥﴾

Terjemahnya:

Fir'aun menjawab: “Bukankah kami telah mengasuhmu di antara (keluarga) kami, waktu kamu masih kanak-kanak dan kamu tinggal bersama kami beberapa tahun dari umurm.”<sup>20</sup>

<sup>16</sup>Lihat Abuddin Nata, Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia (Cet I; Jakarta: Kencana, 2003), h. 9

<sup>17</sup>Lihat H.Maksum, *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya* (cet.I; Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 11 – 12.

<sup>18</sup>Lihat Abdul Fattah jalal, *Min al-Usûl al-Tarbiyah fî al-Islam* (Mesir: Dâr al-Kutub, 1977), h.17

<sup>19</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: CV Penerbit J-Art, 2004), h. 428

<sup>20</sup>*Ibid*, h. 574

Demikian pula Muhammad Jamaluddin al-Qasimi mendefinisikan al-Tarbiyah sebagai “تبليغ الشيء إلى كماله شيئاً فشيئاً” (proses penyampaian sesuatu sampai pada batas kesempurnaan yang dilakukan secara tahap demi tahap).<sup>21</sup> Pengertian ini sejalan yang diketengahkan oleh al-Asfahani bahwa *al-Tarbiyah* sebagai “إنشاء الشيء حالاً فحالاً إلى حد التمام” (proses menumbuhkan sesuatu secara bertahap yang dilakukan setapak demi setapak sampai pada batas kesempurnaan).<sup>22</sup> Dalam proses pendidikan, para pendidik sering diberi predikat guru, *ustāz*, *mu'allim*, dan *mudarris*.<sup>23</sup>

Dalam Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 pasal 1 ayat 1 yang dimaksudkan dengan pendidikan adalah:

Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya masyarakat, bangsa dan negara.<sup>24</sup>

Berdasarkan rumusan tersebut, maka arah kebijakan peningkatan perluasan dan pemerataan pendidikan dilaksanakan melalui berbagai upaya antara lain: penyediaan fasilitas layanan pendidikan berupa pembangunan unit sekolah baru, penambahan ruang kelas dan penyediaan fasilitas pendukung lainnya.

---

<sup>21</sup>Muhammad Jamaluddin al-Qasimi, *Tafsir Mahasin al-Ta'wil* (Beirut: Dar al-Fikr, 1978), h. 8

<sup>22</sup>Lihat Abdurrahman al-Nahlawi, *Usul al-Tarbiyah al-Islamiyah wa Asalibiha fi al-Baiti wa Madrasati wa al-Mujtama'*, diterjemahkan oleh Herry Noer Ali dengan judul *Prinsip-prinsip dan Metode Pendidikan Islam dalam Keluarga, di Sekolah dan Masyarakat* (cet. II; Bandung: Diponegoro, 1992), h. 32.

<sup>23</sup>Lihat Abd.Rahman Getteng, *Menuju Guru Profesional dan Ber-etika* (Cet I; Yogyakarta: Grha Guru, 2009), h.5

<sup>24</sup>Republik Indonesia, Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional, Pasal 1 ayat (1)

Penyediaan berbagai pendidikan alternatif bagi masyarakat yang membutuhkan perhatian khusus serta penyedia berbagai beasiswa dan bantuan dana operasional sekolah yang dalam pelaksanaannya dilakukan dengan melibatkan peran aktif masyarakat/orang tua.

Dengan demikian kebijakan pendidikan adalah kebijakan publik di bidang pendidikan. Riant Nugroho menulis bahwa: Kebijakan pendidikan berkenaan dengan kumpulan hukum atau aturan yang mengatur pelaksanaan sistem pendidikan, yang tercakup di dalamnya tujuan pendidikan dan bagaimana mencapai tujuan tersebut.<sup>25</sup>

Kebijakan pendidikan harus sejalan dengan kebijakan publik. Di dalam konteks kebijakan publik secara umum, yaitu kebijakan pembangunan, maka kebijakan merupakan bagian dari kebijakan publik. Kebijakan pendidikan dipahami sebagai kebijakan di bidang pendidikan, untuk mencapai tujuan pembangunan bangsa di bidang pendidikan, sebagai salah satu bagian dari tujuan pembangunan bangsa secara keseluruhan.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Pendidikan nasional pasal 6 dijelaskan bahwa:

Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.<sup>26</sup>

Pembangunan pendidikan tidak hanya diarahkan bagi pengembangan pendidikan, tetapi juga diharapkan untuk melibatkan peran serta berbagai

---

<sup>25</sup>Lihat Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan, Op cit*, 2008, h. 36

<sup>26</sup>Republik Indonesia, *Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003* tentang Pendidikan Nasional pasal 6

komponen yang terkait dengan pendidikan. Pengembangan pendidikan di Indonesia dilakukan melalui desentralisasi pendidikan, dimana pemerintah kota/kabupaten memiliki kewenangan yang lebih luas dalam membangun pendidikan di masing-masing wilayah sejak dalam menyusun rencana, penentuan prioritas program serta mobilitas sumber daya untuk merealisasikan rencana yang telah dirumuskan.

Otonomi pendidikan telah dilaksanakan melalui penerapan berbagai program, dalam upaya menghadapi tantangan dunia pendidikan yang semakin kompleks. Sekolah diberikan kewenangan yang lebih luas pada satuan pendidikan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki termasuk pengalokasiannya sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah yang lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Sejalan dengan arah kebijakan otonomi dan desentralisasi yang ditempuh oleh pemerintah, tanggung jawab pemerintah daerah akan meningkat, termasuk dalam manajemen pendidikan.

Amiruddin Siahaan dkk, menegaskan bahwa:

Desentralisasi pendidikan adalah upaya untuk menjadikan daerah lebih dinamis dalam mengelola pendidikan, sehingga dunia pendidikan dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan setempat tanpa mengabaikan tujuan pendidikan nasional.<sup>27</sup>

Hal senada juga dipertegas oleh Tilaar dalam Cham dan Sam bahwa:

Ada tiga hal yang berkaitan dengan urgensi desentralisasi pendidikan. yaitu, (a)Pembangunan masyarakat demokrasi, (b)Pembangunan *Social Capital*, dan (c)Peningkatan daya saing bangsa.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>Lihat Amiruddin Siahaan, Khaeruddin, dan Irwan Nasution, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* (Cet I; Ciputat: Quantum Teaching, 2006), h.106

<sup>28</sup>Lihat Sam M. Chan dan Tuti T. Sam, *Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008), h.1

Ketiga hal tersebut menjadikan alasan mengapa desentralisasi pendidikan harus dilakukan. Pemerintah daerah diharapkan untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya dalam pembangunan pendidikan, sejak tahap perumusan kebijakan daerah, perencanaan, pelaksanaan, sampai pemantauan atau monitoring di daerah masing-masing sejalan dengan kebijakan pendidikan nasional yang digariskan pemerintah. Dalam kerangka inilah manajemen berbasis sekolah tampil sebagai paradigma baru pengembangan pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan sekolah dan kebutuhan daerah masing-masing.

#### **D. Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah**

Akibat diberlakukannya desentralisasi politik yang diiringi dengan desentralisasi pendidikan maka lahirlah Manajemen Berbasis Sekolah yang dianggap ampuh dalam mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan.<sup>29</sup> *School Based Management* atau MBS adalah sistem manajemen yang bertumpu pada situasi dan kondisi serta kebutuhan sekolah setempat. Sekolah diharapkan mengenali seluruh infrastruktur yang berada di sekolah.

Defenisi yang luas dikemukakan oleh Wohlstetter dan Mohrman sebagaimana telah dikutip oleh Hasbullah, bahwa:

MBS adalah sebuah pendekatan politis yang mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup>Lihat Riant Nugroho, *Pendidikan Indonesia: Harapan, Visi, dan Strategis* ( Cet I; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h.83

<sup>30</sup>Hasbullah, *Otonomi Pendidikan, Op cit*, h. 67



Manajemen berbasis sekolah mulai dirintis secara resmi oleh pemerintah sejak tahun 1999 dengan istilah manajemen MPMBS.<sup>31</sup> Tujuan utama MBS adalah meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif.

Implementasi manajemen berbasis sekolah menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas agar dapat membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih. Sekolah juga harus mampu mencermati kebutuhan peserta didik yang bervariasi, keinginan staf yang berbeda, kondisi lingkungan yang beragam, harapan masyarakat yang menitipkan anaknya pada sekolah agar kelak bisa menjadi anak mandiri, serta tuntutan dunia kerja untuk memperoleh tenaga yang produktif, potensial dan berkualitas.

Secara umum, manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan *fleksibilitas*/keluwesan-keluwesannya kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, peserta didik, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua peserta didik, tokoh masyarakat, ilmuwan,

---

<sup>31</sup>Lihat Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Edisi 3; Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu SMU, 2001), h. 69

pengusaha, dan sebagainya) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja, lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Dengan *fleksibilitas*/keluwesan-keluwesannya, sekolah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal.

Demikian juga, dengan partisipasi warga sekolah dan masyarakat secara langsung dalam penyelenggaraan sekolah, rasa memiliki mereka terhadap sekolah dapat ditingkatkan. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggung jawab, dan peningkatan rasa tanggung jawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah dan masyarakat terhadap sekolah.

Dalam proses pembangunan secara umum dan pembangunan pendidikan secara khusus partisipasi merupakan bagian terpenting dalam implementasi kebijakan. Partisipasi dengan melibatkan pemerintah, tokoh pendidik, komite sekolah dan masyarakat merupakan suatu keharusan dalam pembangunan pendidikan.

Abd Rahman Halim dalam bukunya menulis bahwa:

Dalam proses pembangunan secara umum partisipasi telah menjadi bagian penting dalam kebijakan pemerintah. Konsep kemandirian, merupakan prinsip pembangunan “dari”, “oleh” dan “untuk” masyarakat (rakyat)... Partisipasi adalah tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pembangunan, tentu dengan melibatkan pilar partisipasi yaitu pemerintah, stakeholder (pemangku kepentingan) dan wira usaha, dan apabila komponen terkait dalam kegiatan



partisipasi terabaikan, maka hasil yang diinginkan tidak akan maksimal kalau tidak disebut gagal dalam perencanaan.<sup>32</sup>

Inilah esensi partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam pendidikan. Baik peningkatan otonomi sekolah, fleksibilitas pengelolaan sumber daya sekolah maupun partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah tersebut kesemuanya ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Rohiat, bahwa:

MBS dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesannya lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi *kebutuhan mutu* sekolah atau untuk mencapai *tujuan mutu* sekolah dalam rangka pendidikan nasional. Karena itu *esensi* MBS = otonomi sekolah + fleksibilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah.<sup>33</sup>

Selain partisipasi, Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian pula penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin dan semangat belajar peserta didik.

---

<sup>32</sup>Lihat Abd Rahman Halim, *Paradigma Baru Sistem Pembinaan Madrasah* (Cet. Pertama; Yogyakarta: Kota Kembang, 2009), h. 37- 38

<sup>33</sup>Rohiat, *Op. cit* , h.55

Untuk menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif.

Dalam rangka penerapan Manajemen Berbasis Sekolah secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik. Jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan dan ketertiban kelas, penempatan alat-alat dan lain-lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik.

Keterlibatan aktif orang tua dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah diharapkan mampu membuat orang tua termotivasi untuk menyumbangkan tenaga, pendanaan dan sumber daya lainnya yang diperlukan sekolah guna peningkatan kualitas proses pembelajaran. Selain itu, dengan keterlibatan aktif mereka, diharapkan muncul rasa memiliki yang lebih besar sehingga kebutuhan sekolah juga menjadi kebutuhan orang tua peserta didik.

Dengan demikian pengelola sekolah, peserta didik dan orang tua adalah pihak yang merasakan dampak langsung dari sekolah baik itu kerugian maupun

keuntungannya. Selain itu mereka juga sebagai pihak langsung yang mengetahui informasi tentang sekolah tersebut.

Peningkatan prestasi peserta didik merupakan motif utama dari manajemen berbasis sekolah sebab kualitas pendidikan dapat dilihat dari prestasi peserta didik di suatu sekolah. Untuk meningkatkan prestasi peserta didik, maka berbagai persoalan yang menghambat proses pembelajaran dapat dipecahkan bersama dan diperoleh keputusan yang tepat. Oleh karena itulah dalam manajemen berbasis sekolah kepala sekolah, guru, staf TU, orang tua peserta didik dan peserta didik pun dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka secara tidak langsung manajemen berbasis sekolah mempunyai motif akuntabilitas sekolah, sehingga pengelolaan sekolah akan berjalan efektif.

Terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik agar implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien yaitu, kurikulum, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.<sup>34</sup>

Komponen-komponen tersebut di atas merupakan unsur-unsur manajemen yang harus difungsikan secara optimal dalam arti perlu direncanakan, diorganisasi, digerakkan, dikendalikan dan dikontrol.

### **1. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran**

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah. Manajemen kurikulum dan program pengajaran

---

<sup>34</sup>Lihat Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Op. cit.* h.39

mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh departemen pendidikan nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Disamping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Manajemen kurikulum sebagai otak pada suatu sekolah merupakan salah satu variabel yang digunakan dalam penelitian ini untuk melihat bagaimana efektivitas proses pembelajaran dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Proses pembelajaran adalah input pendidikan yang paling mendasar yang menentukan output pendidikan yang berkualitas, dalam hubungannya dengan ini, unsur-unsur seperti kelengkapan kurikulum, program mengajar, penyajian materi pelajaran, evaluasi dan analisis hasil belajar peserta didik, serta program perbaikan/ pengayaan.

Dalam Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 kurikulum, didefinisikan sebagai: “seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”.<sup>35</sup>

Berdasarkan pengertian di atas secara implisit tergambar bahwa kurikulum itu merupakan pedoman dan landasan operasional bagi implementasi proses pembelajaran di sekolah, lembaga pendidikan, pelatihan

---

<sup>35</sup> Republik Indonesia, *Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan nasional*, Pasal 1 ayat 19

dan sebagainya, Sekaligus merupakan alat dan sarana untuk mencapai tujuan serta cita-cita pendidikan yang sudah digariskan.

Menurut Miller and Seller sebagaimana dikutip oleh Syafruddin:

Dalam arti sempit kurikulum ditafsirkan sebagai materi pelajaran, sedangkan menurut pengertian yang luas, kurikulum dikatakan sebagai keseluruhan program lembaga pendidikan (sekolah/universitas). Spektrum diantara kedua kutub itu menafsirkan kurikulum sebagai perencanaan interaksi antara peserta didik dan staf pengajar/dosen untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>36</sup>

Kurikulum adalah sejumlah mata ajaran yang harus ditempuh dan dipelajari oleh peserta didik untuk memperoleh sejumlah pengetahuan. Mata ajaran tersebut berisi materi pelajaran yang disampaikan kepada peserta didik, sehingga memperoleh sejumlah ilmu pengetahuan yang berguna baginya.

Hamalik menulis bahwa “Mata ajaran (*subject matter*) dipandang sebagai pengalaman orang tua atau orang-orang pandai masa lampau, yang telah disusun secara sistematis dan logis”.<sup>37</sup> Semakin banyak pengalaman dan penemuan-penemuan, maka semakin banyak pula mata ajaran yang harus disusun dalam kurikulum dan harus dipelajari oleh peserta didik di sekolah.

Selain itu kurikulum juga merupakan serangkaian pengalaman belajar, jadi kegiatan-kegiatan kurikulum tidak terbatas dalam ruang kelas saja, melainkan mencakup juga kegiatan-kegiatan di luar kelas. Tak ada pemisahan yang tegas antara intra dan ekstra kurikulum. Semua kegiatan yang memberi pengalaman belajar/pendidikan bagi peserta didik pada hakikatnya adalah kurikulum.

---

<sup>36</sup>Syafruddin Nurdin, *Guru Profesionalisme*, Op. cit, h. 71

<sup>37</sup>Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Cet VI; Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 16

Glathorn sebagaimana ditulis oleh Nanang mengelompokkan kurikulum sebagai berikut:

1) kurikulum adalah apa yang seharusnya diajarkan kepada peserta didik, 2) kurikulum merupakan pedoman pengajaran yang telah disepakati, 3) kurikulum yang direfleksikan dan dibentuk oleh sumber daya yang dialokasikan, 4) kurikulum mencakup isi dimana siswa akan menjalankan test, dan 5) kurikulum yang dipelajari mengungkap semua perubahan nilai, persepsi dan perilaku siswa sebagai hasil yang diajarkan di sekolah.<sup>38</sup>

Manajemen kurikulum merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah yang memberikan wewenang kepada sekolah untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Kurikulum muatan lokal pada hakikatnya merupakan perwujudan pasal 36 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional yang pelaksanaan kegiatannya didasarkan atas kurikulum yang berlaku secara nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan lingkungan dan ciri khas satuan pendidikan.<sup>39</sup>

Sebagai tindak lanjut, muatan lokal telah dijadikan strategi pokok untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan lokal dan sejauh mungkin melibatkan peranserta masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaannya dengan kurikulum muatan lokal setiap sekolah diharapkan mampu mengembangkan program pendidikan tertentu yang sesuai dengan keadaan dan tuntutan lingkungannya.

---

<sup>38</sup>Nanang. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah (Cet I; Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004)*, h.74

<sup>39</sup>Republik Indonesia, *Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, pasal 36 ayat (1), (2), dan (3)



Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dalam MBS, kepala sekolah sebagai pengelola bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, caturwulan dan bulanan.

Pada hakekatnya tujuan kurikulum merupakan tujuan dari setiap program pendidikan yang akan diberikan kepada peserta didik, karena kurikulum adalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan.

Untuk penyusunan kurikulum pada satuan pendidikan harus memperhatikan beberapa acuan sebagaimana yang dikemukakan oleh Dede Rosyada sebagai berikut:

1)Peningkatan iman dan takwa serta akhlak mulia ... 2) Peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat sesuai dengan tingkat perkembangan dan kemampuan peserta didik... 3) Keragaman potensi dan karakteristik daerah dan lingkungan ... 4) Tuntutan pembangunan daerah dan nasional ... 5) Tuntutan dunia kerja... 6) Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni... 7) Agama ... 8) Dinamika perkembangan global... 9)Persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan ... 10) Kondisi sosial budaya masyarakat setempat ... 11) Kesetaraan Jender ... 12) Karakteristik satuan pendidikan ....<sup>40</sup>

Kurikulum pada dasarnya berintikan empat aspek utama sebagaimana ditulis oleh Sukmadinata, yaitu: tujuan-tujuan pendidikan, isi pendidikan, pengalaman belajar dan penilaian.<sup>41</sup> Hubungan antara keempat aspek tersebut serta antara aspek-aspek tersebut dengan kebijakan pendidikan perlu selalu mendapat perhatian dalam pengembangan kurikulum.

---

<sup>40</sup>Dede Rosyada, *Op. cit*, h. 68-70

<sup>41</sup>Lihat Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik*, (Cet IV; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), h. 151

Menurut Suryosubroto ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan kurikulum, yaitu:

“(a) Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa; (b) Bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada; (c) Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah disekolah”.<sup>42</sup>

Untuk melihat proses pencapaian kurikulum, peserta didik harus dinilai melalui proses yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencapai berbagai aspek kognitif, efektif, dan psikomotor. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara objektif kepada orang tua mengenai anak mereka dan kepala sekolah yang bersangkutan maupun sekolah lainnya mengenai performan sekolah sehubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

Kurikulum yang dikembangkan dalam praktek pendidikan selama ini lebih banyak diorientasikan kepada pencapaian kemajuan akademik, padahal sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yang harus dicapai oleh pendidikan bukan sekedar aspek akademik, tetapi tujuan pendidikan meliputi pembentukan sikap, nilai, dan keterampilan yang justru dewasa ini masih terabaikan yang pada gilirannya akan menjadi penghambat tercapainya pembentukan kepribadian manusia seutuhnya.

## **2. Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Tenaga Kependidikan)**

Keberhasilan manajemen berbasis sekolah (MBS) sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang

---

<sup>42</sup>Surya Subroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Cet. I; Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), h. 212

tersedia di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, mengkaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu organisasi.

#### **a) Manajemen Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai manajer dan menangani tugas-tugas yang bersifat manajerial. Tugas operasional manajer dilaksanakan melalui upaya-upaya kelompok anggotanya dengan memanfaatkan usaha-usaha kelompok tersebut secara efektif.<sup>43</sup> Kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di sekolah.

Pada sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumberdaya pendidikan yang

---

<sup>43</sup>Lihat George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Cet VIII; Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 9

tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Hal ini sesuai dengan pendapat Bafadal bahwa: “Keberhasilan suatu institusi dalam menjalankan program yang telah direncanakan atau diorganisasikan perlu didukung dengan sebuah kepemimpinan yang efektif”.<sup>44</sup>

Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Sebagai *Human resource manager* kepala sekolah menurut Mondy, Noe dan Premaux sebagaimana dikutip oleh Syaiful adalah:

Individu yang biasa menduduki jabatan yang memainkan peran sebagai adviser (staf khusus) tatkala bekerja dengan manajer lain terkait dengan urusan SDM (individuals who normally act in an advisory (or staf) capacity when working with other (line) managers regarding human resource matters).<sup>45</sup>

Kepala sekolah menempati posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, dan memiliki dua peran yang besar dalam melaksanakan tugasnya, pertama sebagai manajer dan kedua sebagai pemimpin. Kedua peran ini bersatu dan melekat pada kepala sekolah.

Hadiyanto menguraikan bahwa:

---

<sup>44</sup>Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Cet III; Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), h.44

<sup>45</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Cet II; Bandung: Alfabeta, 2007), h. 88

Kepala sekolah adalah manajer pendidikan tingkat tinggi sekolah dan ujung tombak utama dalam mengelola pendidikan di level sekolah. Kepala sekolah memegang peran proses yang paling penting untuk keberhasilan, implementasi manajemen berbasis sekolah dan oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manajerial yang profesional dalam mengelola sekolahnya.<sup>46</sup>

Kepala sekolah berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor. Selaku edukator, kepala sekolah melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Kepala sekolah harus memahami fungsi dan tugas guru dalam menjalankan kegiatan pembelajaran. Hal ini sesuai dengan definisi yang ditulis oleh Wahjosumidjo bahwa :

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.<sup>47</sup>

Selaku manajer, kepala sekolah mempunyai tugas menyusun perencanaan, pengorganisasian kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, mengatur proses pembelajaran, mengatur organisasi siswa intra sekolah (OSIS), dan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait. Secara sederhana, proses pengelolaan sekolah mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup>Hadiyanto, *Mencari Sosok, Op. cit*, h. 55

<sup>47</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), h. 83

<sup>48</sup>Lihat Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Panduan Manajemen Sekolah* (Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu SMU Jakarta, 1999), h. 1

Fungsi manajemen tersebut dapat dilihat dalam Al-Quran sebagai berikut:

1) Perencanaan, Q.S. al-Hasyr/59: 18.

□ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Terjemahnya:

Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>49</sup>

2) Pengorganisasian, Q.S al-Saffat/61: 4.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَنٌ مَرْصُورٌ ﴿٤﴾

Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.<sup>50</sup>

3) Pengarahan Q.S al-Nahl/16: 90.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, member kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.<sup>51</sup>

<sup>49</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, Al Qur'an dan Terjemahnya (Bandung: CV Penerbit J-Art, 2004), h. 1099

<sup>50</sup>*Ibid*, h. 415

<sup>51</sup>*Ibid*, h. 415



#### 4) Pengawasan Q.S al-Infitar/82: 10-12

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۖ كِرَامًا كَاتِبِينَ ۖ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

Terjemahnya:

Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu). Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat pekerjaan-pekerjaanmu itu). Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>52</sup>

Kepala sekolah harus memahami fungsi-fungsi manajemen tersebut yaitu, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Dalam menjalankan tugas, kepala sekolah harus memiliki kemampuan kepemimpinan dalam mengambil keputusan.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam memberikan pembinaan terhadap kinerja guru adalah suatu beban yang sangat berat, karena dituntut memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup memadai. Tanggung jawab dan pembinaan dalam kepemimpinan kepala sekolah sebenarnya cukup luas dan ruwet yang meliputi pembinaan kurikulum, personil (staf), sarana dan prasarana, hubungan kerja sama, suasana organisasi sekolah, disiplin dan moral kerja, kesiswaan dan lain sebagainya. Oleh karena itu, kemampuan kepala sekolah dituntut melebihi kemampuan guru-gurunya sehingga proses pembinaan dapat berlangsung dengan baik.

Sebagai manajer (Pembina). Kepala sekolah merupakan orang yang harus membuka diri untuk membantu perkembangan kemampuan dan

---

<sup>52</sup> *Ibid*, h. 1032

kepribadian guru-gurunya dalam rangka meningkatkan kualitas tugasnya di sekolah.

Menurut Wahjosumidjo bahwa program pembinaan kepala sekolah terhadap guru-guru dapat dirinci sebagai berikut:

1) Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran yang jelas' 2) Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan dan kebutuhan murid dan usaha untuk mengatasinya, 3) Membantu guru-guru dalam masalah-masalah mereka dan kesukaran belajar murid dengan melakukan usaha untuk mendorong dan mengatasinya, 4) Membantu guru-guru guna memperoleh kecakapan didalam mengajar dengan berbagai variasi penggunaan metode-metode mengajar modern, 5) Memberikan pelayanan dan bimbingan kepada para guru-guru untuk mempergunakan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas dan jabatan dengan baik, 5) Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja guru berdasarkan standar-standar yang tepat, 6) Memberikan kepemimpinan yang efektif dan demokratis bagi pertumbuhan jabatan guru-guru dan staf sekolah lainnya, 7) Memupuk dan mengembangkan hubungan yang harmonis dan kooperatif antara sesama anggota staf sekolah.<sup>53</sup>

Dengan memperhatikan tugas-tugas pembinaan kepala sekolah di atas, maka dapat dimengerti bahwa jabatan kepala sekolah adalah jabatan yang harus diduduki oleh mereka yang memiliki pengetahuan yang luas, memiliki kecakapan ilmu dan kecakapan emosional dan kepribadian (sikap mental) yang memadai sehingga benar-benar dapat membina guru-guru bantunya dengan baik dalam meningkatkan kualitas tugasnya.

Tugas utama kepala sekolah sebagai seorang pemimpin merumuskan berbagai bentuk kebijakan yang berhubungan dengan visi, orientasi, dan strategi pelaksanaan pendidikan yang efektif dan efisien.

---

<sup>53</sup> *Ibid*, h. 71

Dengan demikian kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengorganisir guru dan lingkungan belajar. Kemampuan tersebut juga harus didukung dengan keterampilan dan sikap optimis terhadap lingkungan sekolah.

#### **b) Guru, Tata Usaha, dan Penjaga Sekolah**

Kinerja guru, tata usaha, dan penjaga sekolah dalam pembelajaran merupakan salah satu variabel yang digunakan dalam penelitian ini untuk melihat bagaimana efektifitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Proses pembelajaran adalah input pendidikan yang paling mendasar yang menentukan output pendidikan yang berkualitas, dalam hubungannya dengan ini sangat berkaitan unsur-unsur seperti kelengkapan program mengajar, penyajian ,materi pelajaran, evaluasi dan analisis hasil belajar peserta didik, serta program perbaikan/pengayaan yang didukung oleh latar belakang dan kualifikasi pendidikan yang standar.

Selain dari unsur-unsur yang telah disebutkan di atas yang sifatnya teknis, guru juga harus memiliki sikap dan kepribadian yang menunjukkan keteladanan dalam melaksanakan tugasnya. Pendukung keberhasilan proses pembelajaran adalah tenaga administrasi/TU yang memiliki sikap kejujuran, kemampuan administrasi dan ketatalaksanaan yang menunjang proses pembelajaran serta penjaga sekolah yang mempunyai kemampuan dan keterampilan dalam bidang tugasnya.

### **3. Manajemen Kesiswaan**

Manajemen kesiswaan atau manajemen peserta didik merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan

pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan peserta didik baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

Manajemen kesiswaan dalam manajemen berbasis sekolah dinilai melalui indikator seperti Sekolah memfungsikan wadah organisasi peserta didik untuk mengembangkan kreatifitas peserta didik, Sekolah memberikan fungsi layanan bagi peserta didik yang memerlukan layanan khusus, Sekolah menjalankan dengan efektif layanan bimbingan dan konseling, Sekolah melakukan identifikasi peserta didik berbakat, Sekolah memfasilitasi untuk pengembangan bakat peserta didik.

#### **4. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan.

Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi manajemen berbasis sekolah, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari.

Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting, terutama dalam rangka manajemen berbasis sekolah, yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana.

## **5. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pembelajaran, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses pembelajaran, seperti taman

sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sekaligus menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun siswa untuk berada di sekolah, di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pembelajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun peserta didik.

## **6. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

Dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, masyarakat sebagai mitra pemerintah mempunyai kesempatan yang seluas-luasnya untuk berperan serta dalam penyelenggaraan pendidikan nasional.<sup>54</sup> Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah.

Konsep ini menjadikan orang tua dan masyarakat sekitar sekolah memberi dukungan dan ikut bertanggung jawab terhadap sekolah. Model keikutsertaan masyarakat ini diwujudkan dalam bentuk partisipasi atas pembuatan keputusan-keputusan di sekolah yang dilaksanakan melalui Komite Sekolah. Melalui komite sekolah, orang tua dan masyarakat melakukan

---

<sup>54</sup>Lihat Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional* (Cet IX; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), h.82



pengawasan, penyaluran aspirasi dan memberikan saran, koreksi dan teguran apabila terjadi penyimpangan.

Satori dalam Syaiful Sagala menegaskan bahwa:

“Komite Sekolah adalah merupakan partner sekolah yang secara bersama-sama mengupayakan kemajuan bagi sekolah itu. Jadi program-program akademik yang ditujukan pada kepentingan para peserta didik harus mendapat dukungan dari komite sekolah, sehingga program tersebut dapat dilaksanakan dengan ketersediaan biaya yang diperlukan”.<sup>55</sup>

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 044/U/2002 tentang pembentukan dewan pendidikan dan komite sekolah sebagai landasan berpijak bagi setiap daerah dan sekolah untuk membentuk dewan pendidikan dan komite sekolah merupakan langkah awal pemberian otonomi bagi sekolah untuk secara sadar mengelola dan menjalankan manajemen sekolahnya sendiri. Dengan kata lain pemerintah memberikan kesempatan bagi setiap sekolah untuk membentuk kerja sama dan memancing dukungan dan peran serta masyarakat dan stakeholders pendidikan yang ada disekitarnya untuk bersinergi dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Pada setiap sekolah dibentuk komite sekolah yang berperan sebagai forum lintas pelaku berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah.<sup>56</sup> Komite sekolah merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hirarkis dengan satuan pendidikan maupun lembaga pemerintah lainnya. Dalam Kepmen Mendiknas RI disebutkan bahwa diperlukan adanya dukungan dan peran serta masyarakat untuk mencapai tujuan pendidikan dengan upaya peningkatan mutu, pemerataan pendidikan,

---

<sup>55</sup>Lihat Syaiful Sagala, *Op. cit*, h.243

<sup>56</sup>Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan, Op cit*, h. 57

efisiensi penyelenggaraan pendidikan dan demi tercapainya demokratisasi pendidikan. Pencapaian tujuan tersebut mutlak diperlukan bantuan masyarakat yang terbentuk dalam wadah dewan pendidikan dan komite sekolah yang mandiri. Dalam Kepmen tersebut dikatakan bahwa tujuan dibentuknya komite sekolah adalah :

Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan; b) Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan; c) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan penyelenggara pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.<sup>57</sup>

Pembentukan komite sekolah sangatlah sejalan dengan Undang-Undang pemerintah daerah No.32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah yang memberikan wewenang yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah dan masyarakat sehingga memberikan peluang kepada daerah dan masyarakat agar leluasa mengatur dan melaksanakan kewenangannya atas prakarsa sendiri sesuai dengan kepentingan masyarakat setempat dan potensi setiap daerah. Pemberian kewenangan tersebut merupakan wujud dari sistem sentralisasi ke desentralisasi. Desentralisasi yang dimaksud bukan hanya dalam hal keuangan dan administrasi lainnya saja, tetapi juga dalam hal pengelolaan aspek pendidikan.

Tujuan pembentukan komite sekolah pada setiap satuan pendidikan dimaksudkan adalah memberikan masukan pertimbangan dan rekomendasi mengenai kebijakan dan program pendidikan, rencana anggaran, kinerja satuan

---

<sup>57</sup>Republik Indonesia, *Kepmendiknas RI*, Nomor 044/U/2002

pendidikan, tenaga kependidikan, fasilitas dan hal-hal yang terkait dalam pendidikan.

Berdasarkan pernyataan tersebut maka komite sekolah mempunyai tugas yang kompleks karena akan memberikan masukan (*advisory agency*) yang akan menjadi bahan pertimbangan bagi sekolah untuk membuat kebijakan yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Pemberian pertimbangan tersebut dimaksudkan untuk memberikan kesempatan masyarakat melalui komite sekolah dalam rangka merencanakan, membentuk dan membuat kebijakan tentang peningkatan mutu penyelenggaraan sekolah.

Sebagai pendukung (*supporting agency*) baik yang berwujud pendanaan, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan komite sekolah hendaknya membantu sekolah memikirkan pencarian dana pendidikan baik berasal dari pihak yang terkait maupun yang berasal dari pihak swasta melalui kerja sama atau pemberian subsidi dan bahkan melalui wirausaha dari anggota komite. Pembiayaan pendidikan merupakan hal yang sangat menentukan tercapainya tujuan pendidikan yang ingin dicapai yaitu meningkatkan mutu pendidikan dari setiap lulusan sekolah tersebut.

Peran sebagai pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan dimaksudkan bahwa komite sekolah menjadi alat untuk mengontrol segala kebijakan yang diambil oleh sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan. Komite sekolah berhak untuk mengetahui dan mengevaluasi pelaksanaan terhadap program-program kerja yang telah ditetapkan agar dapat mengenai

sasaran secara efektif dan efisien. Hasil dari evaluasi tersebut dijelaskan kepada masyarakat dan diusahakan untuk mencari jalan keluar terhadap masalah yang menghambat pencapaian tujuan.

Komite sekolah juga berperan sebagai mediator (*mediator agency*) antara pemerintah (*eksekutif*) dengan masyarakat disatuan pendidikan. Ini merupakan peran yang strategis dimana komite sekolah dapat menjadi penghubung antara pemerintah sebagai pengambil keputusan dengan masyarakat sebagai sasaran kebijakan untuk memberikan masukan kepada pemerintah terhadap masalah-masalah yang dihadapi dalam menjalankan program pendidikan.

Selanjutnya komite sekolah mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Komite itu juga melakukan kerja sama dengan masyarakat baik perorangan maupun organisasi, dunia usaha, dunia industri, pemerintah, DPRD, berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Pembentukan komite sekolah diharapkan tidak lagi mencontoh BP3 tetapi pembentukan komite sekolah harus menganut prinsip-prinsip; transparan, akuntabel, dan demokratis serta merupakan mitra satuan pendidikan.

## **7. Manajemen Layanan Khusus**

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Manajemen komponen-komponen tersebut merupakan Manajemen Berbasis Sekolah yang efektif dan efisien.

Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk dapat mengembangkan dan mendalami materi pelajarannya baik pada waktu-waktu kosong di sekolah maupun di rumah, disamping itu, memungkinkan guru untuk mengembangkan pengetahuan secara mandiri.

Manajemen layanan khusus adalah layanan kesehatan dan keamanan. Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik.

Disamping itu, sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

Dari beberapa komponen sekolah yang telah dijelaskan di atas, dalam penelitian ini hanya akan melihat tiga komponen saja karena dianggap paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung kabupaten Polewali Mandar. Ketiga komponen tersebut adalah manajemen kepala sekolah, kurikulum dan komite sekolah.

#### **E. Hasil Penelitian yang Relevan**

Penelitian ini membahas tentang implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SMAN 1 Tinambung. Sepanjang penulisan yang penulis lakukan belum menemukan kajian yang secara spesifik mengangkat judul ini, namun demikian, karena pembahasan tesis ini mengarah kepada manajemen berbasis sekolah, terdapat beberapa literatur yang sangat menunjang. Beberapa literatur tersebut antara lain, yaitu:

Hasanuddin dalam tesisnya yang berjudul *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (studi Kasus di SMP Negeri 28 Barrang Lompo Makassar)*, mendeskripsikan tentang bagaimana Penerapan manajemen berbasis sekolah serta faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaannya.

Abd Malik dalam tesisnya yang berjudul *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Negeri 1 Unahaa*, membahas tentang implementasi MBS dengan mendeskripsikan gambaran kinerja Kepala sekolah, Kinerja Guru dan peranserta masyarakat dalam implementasi MBS di SMP Negeri 1 Unahaa, Demikian pula Kamiruddin dalam tesis yang berjudul *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Negeri 2 Bontotiro Kabupaten Bulukumba*, yang mendeskripsikan mengenai Strategi sosialisasi yang diterapkan oleh sekolah, langkah-langkah apa yang dilaksanakan kepala sekolah, Sikap warga sekolah (Kepala sekolah, guru dan Komite) serta sejauhmana tingkat kesiapan SMP Negeri 2 Bontotiro Kabupaten Bulukumba berkenaan dengan implementasi program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Rohiat, dalam bukunya *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik* membahas tentang manajemen pendidikan sebagai kunci keberhasilan untuk mencapai kesuksesan dalam mengelola sebuah sekolah, serta konsep dan tantangan manajemen Sekolah.

Selanjutnya Sudarwan Danim dalam bukunya *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, membahas tentang bentuk agenda reformasi pendidikan di Indonesia yang menjadi sebuah kebutuhan untuk memberdayakan peranan sekolah dan masyarakat dalam mendukung pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.



Sementara itu, Mulyasa dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, diantaranya membahas tentang manajemen komponen-komponen sekolah dan implementasi manajemen berbasis sekolah. Bahkan erat hubungannya dengan itu Syaiful Sagala dalam bukunya *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, membahas tentang arah, dasar dan titik tolak penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Dari semua kajian dan uraian literatur tersebut di atas, setelah dianalisa penulis belum menemukan literatur yang membahas dan meneliti secara spesifik tentang Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMAN 1 Tinambung, sehingga penulis tertarik mengkaji masalah tersebut dan lebih khusus lagi jika menunjukkan obyek penelitian pada satu sekolah seperti di SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar.

#### **F. Kerangka Pikir**

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan kebijakan yang sangat strategis dalam rangka mengembangkan kemajuan sekolah dan daerah khususnya mengenai masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah dan daerah yang bersangkutan serta ditindak lanjuti oleh setiap tingkatan manajemen di atasnya seperti di tingkat pusat. Namun untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SMAN 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar perlu diperhatikan komponen-komponen sekolah.

Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa yang paling penting dalam implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangkan MBS yaitu, tenaga

kependidikan (kepala sekolah, guru dan staf), kurikulum, peserta didik (kesiswaan), keuangan, sarana prasarana, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, dan manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.<sup>58</sup> Dalam penelitian ini hanya akan membahas tiga komponen saja yaitu aspek manajemen kepala sekolah, aspek kurikulum dan aspek komite sekolah.

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pendidikan di sekolahnya perlu di dukung oleh kinerja yang optimal dan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan tugas utamanya dalam memberikan arahan, bimbingan kepada guru-guru dan administrator di sekolah.

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan dan peserta didik.

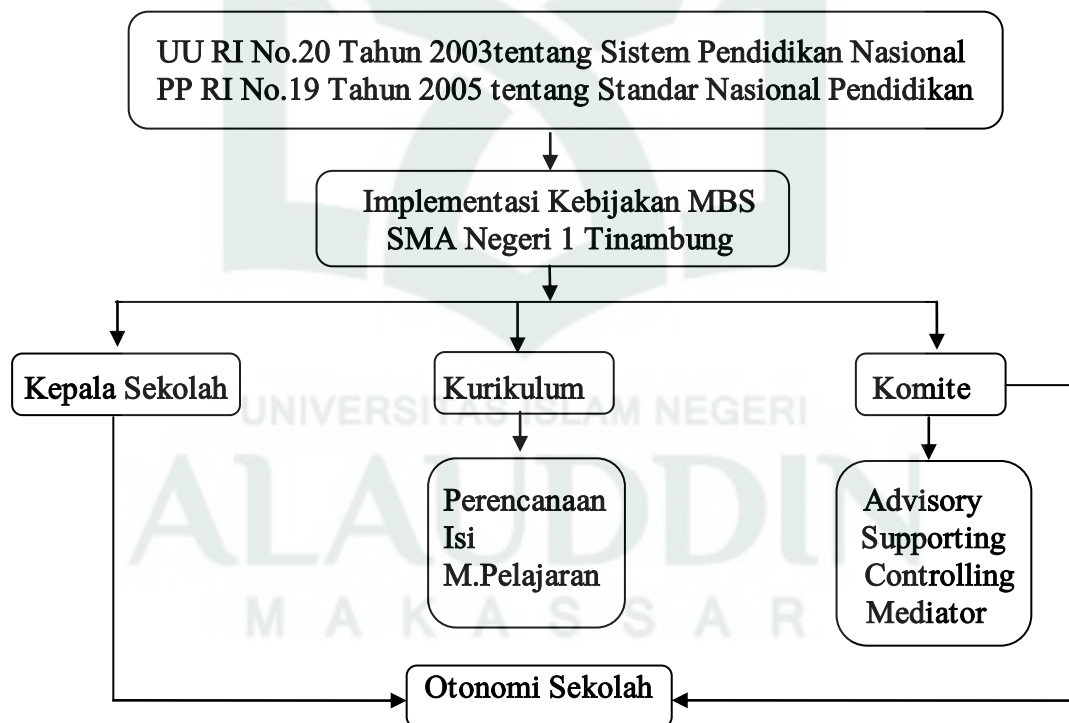
Sekolah sebagai salah satu sistem sosial, tidak terlepas, dari sistem lainnya, seperti hubungan sekolah dengan masyarakat dan orang tua sebagai pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan; pendukung baik yang berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan; pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan; mediator antara pemerintah dan dengan masyarakat di satuan pendidikan untuk memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik, dan hal diwujudkan melalui Komite Sekolah.

---

<sup>58</sup>Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Loc. cit

Rendahnya perolehan hasil kegiatan proses pembelajaran, kurang kondusifnya kerja sama antar warga sekolah baik itu kepala sekolah, guru, peserta didik serta staf tata usaha; keterbukaan manajemen kepala sekolah dimana kepala sekolah memiliki kekuasaan dalam mengatur sekolah dan mengelola keuangan sekolah, hubungan dengan orang tua peserta didik dan masyarakat yang masih belum terpelihara menunjukkan bahwa masih belum maksimalnya implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah.

#### Skema Kerangka Pikir



Gambar. 1 Skema Kerangka Pikir

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Jenis Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Tinambung Kecamatan Balanipa Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat. Pemilihan lokasi ini adalah untuk mengkaji seberapa jauh implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS).

##### **2. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian ini berupaya menggambarkan dan menganalisis bagaimana implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar.

#### **B. Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan pada beberapa rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti menggunakan pendekatan *interdisipliner*, yaitu:

##### **1. Pendekatan Pedagogis**

Pendekatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dengan mengkaji pendapat atau pemikiran praktisi pendidikan yang berhubungan dengan penelitian yang penulis teliti.

##### **2. Pendekatan Manajerial**

Pendekatan ini penulis gunakan untuk mengamati proses pengelolaan atau strategi untuk mencapai tujuan berdasarkan rencana yang

telah ditetapkan bersama oleh SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar

### **3. Pendekatan Yuridis**

Pendekatan ini digunakan penulis untuk mengetahui dan memahami Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional serta kebijakan pemerintah lainnya yang erat kaitannya dengan penelitian ini.

### **4. Pendekatan Sosiologis**

Pendekatan ini digunakan oleh karena peneliti dalam mengumpulkan data akan memasuki suatu lingkungan sosial dengan seperangkat aturan yang mengikat, selain itu peneliti juga akan sering berinteraksi dengan individu lain.

Data dalam penelitian ini bersumber dari Undang-undang RI, Kebijakan Pemerintah, buku-buku, dan bahan bacaan yang sesuai dengan pembahasan tentang implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMA Negeri 1 Tinambung.

## **C. Sumber Data**

Data dalam penelitian ini bersumber dari Undang-undang RI, Kebijakan Pemerintah, buku-buku, dan bahan bacaan yang sesuai dengan pembahasan tentang implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMA Negeri 1 Tinambung. Sumber data tersebut dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu: data primer dan data sekunder.

Data primer dalam penelitian lapangan merupakan data utama yang diambil langsung di lokasi penelitian yang bersumber dari para informan, yaitu: kepala sekolah 1 orang, wakil kepala sekolah 1 orang, kordinator TU 1 orang, kepala urusan kurikulum 1 orang, guru 4 orang, dan pengurus komite sekolah 2

orang. Jadi jumlah informan keseluruhan berjumlah 10 orang. Untuk lebih jelasnya lihat tabel berikut:

**Tabel 2**  
**Jumlah Informan**

No	Informan	Jumlah
1	Kepala sekolah	1
2	Wakil Kepala Sekolah	1
3	Kepala Urusan Kurikulum	1
4	Kepala Tata Usaha	1
5	Guru	4
6	Pengurus Komite Sekolah	2

Adapun data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari literatur seperti buku-buku, majalah, dan sumber lain yang dianggap relevan dengan sasaran penelitian. Data tersebut diistilahkan dengan dokumentasi<sup>1</sup>. Laporan-laporan pelaksanaan kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh satuan pendidikan merupakan sumber sekunder yang cukup penting.

#### **D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data**

##### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam teknik pengumpulan data, terdapat dua hal yang akan dibahas yaitu metode dan instrument pengumpulan data. Yang dimaksud dengan metode pengumpulan data adalah cara pengumpulan data sedangkan Instrumen pengumpulan data adalah alat yang digunakan dalam mengumpulkan data.

---

<sup>1</sup>Metode dokumentasi adalah mencari data dalam penelitian dengan cara mengetahui hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda, dan sebagainya. Lihat Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis* (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), h. 231



Adapun penetapan penggunaan suatu metode dan instrument dalam pengumpulan data yang dikumpulkan senantiasa disesuaikan dengan pokok permasalahan. Untuk lebih jelasnya teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**a) *Observasi***

Observasi<sup>2</sup> adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan. Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara pengamatan langsung terhadap penerapan kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar.

Dalam observasi ini digunakan lembar observasi yang tidak dibagikan kepada informan, melainkan digunakan sendiri oleh penyusun untuk mengamati dan melihat bagaimana implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung.

**b) *Wawancara (Interview)***

Wawancara<sup>3</sup> adalah tanya jawab dengan seseorang yang diperlukan untuk dimintai keterangan atau pendapatnya mengenai suatu hal untuk dimuat dalam karya ilmiah.

---

<sup>2</sup>Observasi (*observation*) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Lihat Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*(Cet II; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006),h. 220

<sup>3</sup>Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*Interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*Interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Lihat Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*(Cet XXII; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006),h. 186

Wawancara atau interview merupakan salah satu bentuk teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam penelitian kualitatif. Wawancara dilaksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual.<sup>4</sup>

Wawancara dilakukan untuk menggali persepsi terhadap implementasi program MBS di SMA Negeri 1 Tinambung termasuk didalamnya manajemen kepala sekolah, kurikulum sekolah dan peran komite sekolah. Dalam penelitian ini responden dianggap sebagai *key informan* untuk diwawancarai adalah:

- 1) Kepala sekolah selaku penanggungjawab dalam mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah
- 2) Wakil kepala sekolah membantu kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya
- 3) Kepala tata usaha sebagai pengelola administrasi
- 4) Wakil kepala sekolah urusan kurikulum sebagai penanggungjawab dalam urusan kurikulum
- 5) Guru (4 orang) sebagai pendidik dan penanggungjawab pembelajaran
- 6) Komite sekolah (2 orang) merupakan partner sekolah yang secara bersama-sama mengupayakan kemajuan bagi sekolah.

### **c) Telaah Dokumentasi**

Dokumentasi<sup>5</sup> adalah pemberian atau pengumpulan bukti-bukti dan keterangan-keterangan yang mempertunjukkan peristiwa-peristiwa,

---

<sup>4</sup>Lihat Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian pendidikan, Op cit*, h.216

<sup>5</sup>Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Lihat Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cet VI; Bandung: Alfabeta,2008), h. 329

pekerjaan-pekerjaan, kegiatan-kegiatan dalam masyarakat.<sup>6</sup> Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang struktur sekolah, daftar guru dan prestasi peserta didik di sekolah.

Dokumentasi adalah pengambilan data sekunder, dilakukan dengan tujuan memperoleh data langsung dari tempat penelitian, data dokumen yang perlu diamati adalah

- 1) Keadaan posisi geografis sekolah tempat penelitian
- 2) Data keadaan sosial warga sekolah
- 3) Data kegiatan sekolah dan prestasi sekolah
- 4) RAPBS
- 5) Proposal MBS laporan pelaksanaan MBS
- 6) Serta data lain yang diperlukan

## **2. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan alat bantu bagi peneliti dalam mengumpulkan data penelitian. Kualitas instrumen penelitian akan menentukan kualitas data yang terkumpul, sehingga tepatlah jika hubungan antara instrumen dengan data sangat kuat. Oleh karena itu, menyusun instrumen penelitian merupakan langkah penting yang harus dipahami betul oleh peneliti. Instrumen penelitian itu terdiri atas:

### ***a) Panduan Observasi***

Panduan pengamatan atau observasi adalah sejumlah catatan dan alat dokumentasi mengenai peristiwa yang diamati selama melaksanakan

---

<sup>6</sup>Purwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1995), hal. 256.

penelitian, terutama yang berkaitan langsung dengan implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di lokus penelitian.

**b) *Panduan Wawancara***

Wawancara yang dilakukan dalam metode pengumpulan data adalah wawancara berpedoman. Oleh karena itu instrument penelitiannya adalah pedoman atau panduan wawancara yang telah disusun sedemikian rupa dalam bentuk pertanyaan. Pertanyaan itulah nantinya yang diajukan kepada informan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian. Pedoman wawancara ini sering juga disebut *interview guide*. Instrumen yang digunakan adalah buku catatan wawancara, *camera*, media telekomunikasi telepon/handphone.

**c) *Panduan Telaah Dokumen***

Dokumen yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah seperangkat bahan berupa laporan atau dokumen-dokumen tertulis mengenai keadaan sekolah.

**E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Data yang diperoleh dari penelusuran dengan menggunakan wawancara dan dokumentasi akan diolah dan disajikan dengan sistimatis, sejalan dengan pertanyaan penelitian yang selanjutnya akan dilakukan analisis<sup>7</sup> secara kualitatif yaitu analisis dengan menggambarkan dan melukiskan keadaan subyek/obyek.

Adapun langkah-langkah yang digunakan adalah:

**1. Menampilkan data yang ada**

---

<sup>7</sup>Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi. Lihat Sugiyono, *Op. cit*, h. 335.

2. Reduksi data yang tidak sesuai setelah melakukan pengecekan dan menganalisis informasi tentang kasus yang tidak sesuai.
3. Triangulasi, peneliti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan adanya informasi yang diperoleh melalui alat yang berbeda. Yakni membandingkan data hasil pengamatan, wawancara, dan isi dokumen yang berkaitan.
4. Member check, yaitu peneliti melakukan pengecekan secara berulang-ulang, meminta tanggapan dari informan terhadap data yang telah diperoleh dan yang telah disusun oleh peneliti.
5. Verifikasi, yaitu penguatan data yang diupayakan oleh peneliti untuk mendeskripsikan secara rinci tentang hasil penelitian.
6. Penarikan kesimpulan, yaitu peneliti mengambil kesimpulan setelah membahas hasil penelitian atau setelah setelah melalui tahapan tersebut di atas maka ditarik suatu kesimpulan yang merupakan hasil yang dicapai.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Kondisi Umum SMA Negeri 1 Tinambung

SMA Negeri 1 Tinambung sebagai salah satu lembaga pendidikan formal di Kabupaten Polewali Mandar yang pengelolaan lembaganya diatur secara sistematis menurut sistem pendidikan yang berlaku dan bernaung di bawah Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga yang telah menerapkan Program Manajemen Berbasis Sekolah.

Berikut profil SMA Negeri 1 Tinambung:

- Nama Sekolah : SMA Negeri 1 Tinambung
- NSS : 301192004007
- Alamat Sekolah : Jalan Poros Majene. Balanipa
- Provinsi : Sulawesi Barat
- Kabupaten : Polewali Mandar
- Kecamatan : Balanipa
- Kelurahan : Balanipa
- Kode Pos : 91354
- Telephone/Fax : 0422-2700662

Keberadaan sekolah ini sangat strategis karena berada di pusat Kecamatan Balanipa. Sarana/prasarana sekolah dapat dikatakan cukup memadai dibandingkan dengan sekolah yang lain sehingga memungkinkan anak belajar secara maksimal. Antusiasme siswa terhadap kemajuan iptek juga tinggi, hal ini tampak pada tingginya minat untuk belajar komputer dan bahasa Inggris.

Dalam hal keamanan, peran masyarakat sekitar sangat mendukung. Dengan kesadaran, mereka menjaga semua harta benda milik sekolah. Dukungan pemerintah daerah terhadap dunia pendidikan sangat nyata. Mereka sangat



memperdulikan kesejahteraan, beasiswa, bantuan buku dan lain-lain. Kondisi positif eksternal sekolah yang demikian telah mampu menjadikan SMA Negeri 1 Tinambung cukup berprestasi dalam bidang akademik, maupun non akademik.

**a. Visi dan Misi SMAN 1 Tinambung**

SMAN 1 Tinambung yang terletak di jalan Poros Majene Kecamatan Balanipa (sebelum pemekaran kecamatan, SMA Negeri 1 Tinambung berada di wilayah kecamatan Tinambung) Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat. Berdasarkan kondisi saat ini, SMA Negeri 1 Tinambung memiliki target dalam 1 atau 2 tahun ke depan akan menjadi Sekolah Standar Nasional (SSN) karena pada tahun 2008 sekolah ini sudah masuk sekolah rintisan menuju Sekolah Standar Nasional (SSN), memiliki guru yang berkompeten dengan pendidikan minimal sarjana S1/S2.

**Visi:**

Dengan berbekal iman dan taqwa serta disiplin yang tinggi SMA Negeri 1 Tinambung bertekad “Unggul dalam prestasi yang beriman dan berbudaya”.

**Misi:**

- 1) Proses pembelajaran dan bimbingan dilakukan secara efektif, sehingga pengetahuan siswa berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki.
- 2) Menciptakan semangat yang berprestasi secara intensif kepada seluruh warga sekolah
- 3) Menanamkan pemahaman cara belajar efektif dan efisien pada tiap siswa
- 4) Membantu setiap siswa untuk mengenali potensi yang ada pada dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara optimal
- 5) Menumbuh kembangkan bakat yang telah dimiliki oleh setiap siswa

- 6) Meningkatkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut dan nilai-nilai budaya lokal khususnya dan nasional umumnya sebagai sumber kearifan dalam menerapkan manajemen partisipatif dan silaturahmi yang melibatkan seluruh warga sekolah dan komite.

#### b. Sasaran Program

Kepala Sekolah dan Para Guru serta dengan persetujuan Komite Sekolah menetapkan sasaran program, baik untuk jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Sasaran program dimaksudkan untuk mewujudkan visi dan misi sekolah.

**Tabel 3**  
**Sasaran Program Sekolah**

<b>SASARAN PROG.1 THN (2009 / 2010) (Program Jangka Pendek)</b>	<b>SASARAN PROG. 4 THN (2009 / 2013) (Program Jangka Menengah)</b>	<b>SASARAN PROG. 8 THN (2009 / 2017) (Program Jangka Panjang)</b>
Kehadiran Peserta didik, Guru dan Karyawan lebih dari 95%	Kehadiran Peserta didik, Guru dan Karyawan lebih dari 96%	Kehadiran Peserta didik, Guru dan Karyawan lebih dari 97%
Target pencapaian rata-rata Nilai Ujian Akhir 5,5	Target pencapaian rata-rata Nilai Ujian Akhir 6,0	Target pencapaian rata-rata Nilai Ujian Akhir 7,0
10% lulusan dapat diterima di PTN jalur PMDK / UMPTN	20% lulusan dapat diterima di PTN jalur PMDK / UMPTN	30% lulusan dapat diterima di PTN jalur PMDK / UMPTN
50% siswa beragama Islam dapat membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar	65% siswa beragama Islam dapat membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar	75% siswa beragama Islam dapat membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar
Memiliki ekstrakurikuler Pramuka dan sepak bola)	Ekstrakurikuler dapat menjuarai tingkat kabupaten	Ekstrakurikuler berprestasi di tingkat provinsi dan nasional
25% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris	40% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris	50% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris
40% dapat mengoperasikan program Ms Word & Ms Excel	50% dapat mengoperasikan prog. Ms Word & Ms Excel	60% dapat mengoperasikan prog. Ms Word & Ms Excel
15% peserta didik mampu melakukan budi daya salah satu jenis tumbuhan atau ikan yang bernilai ekonomis	30% peserta didik mampu melakukan budi daya salah satu jenis tumbuhan atau ikan yang bernilai ekonomis	40% peserta didik mampu melakukan budi daya salah satu jenis tumbuhan atau ikan yang bernilai ekonomis

Sumber : SMAN 1 Tinambung, 2010

### c. Personil Sekolah

SMAN 1 Tinambung didirikan pada tahun 1981 yang merupakan kelas jauh (KJ) dari SMAN 1 Polewali. Jumlah seluruh personil sekolah sebanyak 66 orang, terdiri atas guru 49 orang, karyawan tata usaha 17 orang.

**Tabel 4**  
**Keadaan Personil Sekolah**

NO	NAMA	JABATAN	STATUS
1	Drs. H.M.Dahlan Tunggalan, M.Si	Kepala Sekolah/ PAI	PNS
2	Abidin	Wakasek/Guru Sosiologi	PNS
3	Drs. Sapiuddin	Fisika	PNS
4	Dra. Rabiah	Bhs. Jerman	PNS
5	Drs. H. Nawir	Olah Raga	PNS
6	H.Abd. Wahab Fattah, S.Pd	Bhs Indonesia	PNS
7	Nurabid, S.Pd, M.Si	Geografi	PNS
8	Dra.Hj Mardiah	Kimia	PNS
9	Dra.Rahmawati Ibrahim	Sejarah	PNS
10	Drs. M.Arsyad Tahir	BP/BK	PNS
11	Hamka, S.Pd	Fisika	PNS
12	Drs. Makhtar, M.Si	Seni Rupa	PNS
13	Indrayati, S.Pd	PPKn	PNS
14	Nurdana, S.Pd	Bhs.Indonesia	PNS
15	Achmad Marzuki,S.Pd	Sejarah	PNS
16	Suardi, S.Pd	Matematika	PNS
17	Padaulang, S.Pd	Matematika	PNS
18	Semmang, S.Pd	PPKn	PNS
19	Drs. Taslim	Kimia	PNS
20	Abd Haris, S.Pd	Tata Negara	PNS
21	Muh.Arsyad Husain,S.Pd,M.Si	Guru Bhs. Inggris	PNS
22	Hasib	Olah Raga	PNS
23	Jumrana, S.P	Biologi	PNS
24	Musdayan Haruna, S.Pd	BP/BK	PNS
25	Asiah, S.Pd	Ekonomi	PNS
26	Agustia, S.Pd	Matematika	PNS
27	Mira AR, S.Pd	Biologi	PNS
28	A.Marni, S.Pd	Bhs. Inggris	PNS
29	Waris, S.PdI	P.Agama Islam	PNS
30	Nur Ijmalasari, S.Pd	Matematika	PNS
31	Nurdiana,S.Pd	Biologi	PNS
32	Surianti, S.PdI	Bhs Inggris	PNS
33	Dra.Hj Masniati Massagoni	Kimia	PNS
34	Topan, SS	Bhs Inggris	PNS
35	Mukhlis, S.Ag	Pend.Agama Islam	Honorcer

36	Mahmuddin, S.Si	Kimia	Honorer
37	St.Aisyah Kadir, SE	Ekonomi	Honorer
38	Muh.Mahdi, S.Kom	Teknoinfokom	Honorer
39	Muh.Syarif Azis, S.Ag	Pend.Agama Islam	Honorer
40	Irmawati Basri Sulur, S.Pd	Penjas	Honorer
41	Irmawati, SS	Teknoinfokom	Honorer
42	Mansyur, S.Pd	Akuntansi	Honorer
43	Mukhdar, S.Pd	Bhs. Indonesia	Honorer
44	Mujahidin, S.Sos	Sosiologi	Honorer
45	Ratna, S.PdI	Bhs. Inggris	Honorer
46	Muhammad Yusuf, S.Pd	Seni dan Budaya	Honorer
47	Muhammad Sabri, S.Ag	Bahasa Arab	Honorer
48	Haspiah, S.Pd	Bhs. Indonesia	Honorer
49	Wahyudi, S.Pd	Geografi	Honorer
50	Muhsinin, S.Ag	Bahasa Arab	Honorer
51	Hj. Johorah	Koord. TU	PNS
52	Nahariah	Bendahara	PNS
53	Jufria	Tt. Usaha	PNS
54	Nursiah	Tt. Usaha	PNS
55	Ridwan	Tt. Usaha	PNS
56	M.Kaping	Tenaga Kependidikan	Pensiunan
57	Madaras	Tenaga Kependidikan	PTT
58	Kardi	Tenaga Kependidikan	PTT
59	Sulemana	Tenaga Kependidikan	PTT
60	Ardi	Karyawan Tata Usaha	PTT
61	Rudi Kafrawi Karim	Karyawan Tata Usaha	PTT
62	St. Suhaebah	Karyawan Tata Usaha	PTT
63	Isnawati	Karyawan Tata Usaha	PTT
64	Ahmad	Karyawan Tata Usaha	PTT
65	Muhammad Zadzali	Karyawan Tata Usaha	PTT
66	Arif	Karyawan Tata Usaha	PTT
68	Idham Rusli	Karyawan Tata Usaha	PTT

Sumber : SMAN 1 Tinambung, 2010

Dari sejumlah guru yang ada di SMAN 1 Tinambung, hanya 59% yang berstatus PNS, sisanya adalah guru honorer.

#### **d. Keadaan Peserta Didik**

##### **1) Jumlah Peserta didik**

Jumlah peserta didik pada tahun pelajaran 2009/2010 berjumlah 739 orang. Peserta didik kelas X sebanyak 6 rombongan belajar. Peserta didik kelas XI ada 8 rombongan belajar, terdiri program IPA 3 rombongan

belajar, program IPS 2 rombongan dan program Bahasa juga 2 rombongan belajar. Untuk peserta didik kelas XII terdapat 9 rombongan belajar, dengan perincian program IPA 2 rombongan belajar, program IPS 3 rombongan belajar, dan program Bahasa 1 rombongan belajar.

**Tabel 5**  
**Jumlah Peserta Didik Tahun Pelajaran 2009/2010**

Kelas	Jumlah		Jumlah
	Laki-laki	Wanita	
X	90	137	227
XI-IPA	29	91	120
XI-IPS	35	48	83
XI-BHS	29	39	68
XII-IPA	19	63	82
XII-IPS	51	80	131
XII-BHS	18	10	29
<b>JUMLAH</b>	<b>271</b>	<b>468</b>	<b>739</b>

*Sumber : Tata Usaha SMAN 1 Tinambung, 2010*

## 2) Kerja Sama Sekolah

### a) Kerja sama dengan Orang Tua

Kerja sama dengan orang tua peserta didik dilaksanakan melalui Komite Sekolah. Ada empat peran orang tua dalam pengembangan sekolah, yaitu sebagai:

- (1) Mitra sekolah dalam pembinaan pendidikan
- (2) Mitra dalam membimbing kegiatan peserta didik
- (3) Mitra dialog dalam peningkatan kualitas pendidikan, dan
- (4) Sumber belajar.

### b) Kerja sama dengan Alumni

Kerja sama antara sekolah dengan alumni banyak membantu peserta didik diantaranya di dalam mencari informasi tentang

perguruan tinggi, begitu pula dalam pembinaan kegiatan ekstrakurikuler seperti pramuka para alumni banyak berperan.

### 3) Struktur dan Muatan Kurikulum

#### a) Struktur Kurikulum

Struktur kurikulum SMA Negeri 1 Tinambung meliputi kelompok mata pelajaran sebagai berikut:

- (1) Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia
- (2) Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan
- (3) Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi
- (4) Kelompok mata pelajaran estetika
- (5) Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan

**Tabel 6**  
**CAKUPAN KELOMPOK MATA PELAJARAN**

NO	KELOMPOK MATA PELAJARAN	CAKUPAN
1.	Agama dan Akhlak Mulia	Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia dimaksudkan untuk membentuk peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia. Akhlak mulia mencakup etika, budi pekerti, atau moral.
2	Kewarganegaraan dan Kepribadian	Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian dimaksudkan untuk peningkatan kesadaran dan wawasan peserta didik akan status, hak, dan kewajibannya dalam kehidupan bermasyarakat, berangsa, dan bernegara, serta peningkatan kualitas dirinya sebagai manusia. Kesadaran dan wawasan termasuk wawasan kebangsaan, jiwa dan patriotisme bela negara, penghargaan terhadap hak-hak asasi manusia, kemajuan bangsa, pelestarian lingkungan hidup, kesetaraan gender, demokrasi, tanggung jawab, ketaatan pada hukum, ketaatan membayar pajak, dan sikap serta perilaku anti korupsi, kolusi dan nepotisme.
3	Ilmu Penegtahuan dan Teknologi	Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada SMA dimaksudkan untuk memperoleh kompetensi lanjut ilmu pengetahuan dan teknologi serta membudayakan berpikir ilmiah secara kritis, kreatif dan mandiri.
4	Estetika	Kelompok mata pelajaran estetika dimaksudkan untuk



		meningkatkan sensitivitas, kemampuan mengekspresikan dan kemampuan mengapresiasi keindahan dan harmoni. Kemampuan mengapresiasi dan mengekspresikan keindahan dan harmoni mencakup apresiasi dan ekspresi, baik dalam kehidupan individual sehingga mampu menikmati dan mensyukuri hidup, maupun dalam kehidupan kemasyarakatan sehingga mampu menciptakan kebersamaan yang harmonis
5	Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan dimaksudkan meningkatkan potensi fisik membudayakan sikap sportif, disiplin, kerja sama, dan hidup sehat. Budaya hidup sehat termasuk kesadaran, sikap, dan perilaku hidup sehat yang bersifat individual ataupun yang bersifat kolektif kemasyarakatan seperti keterbebasan dari perilaku seksual bebas, kecanduan narkoba, HIV/AIDS, demam berdarah, muntaber, dan penyakit lain yang potensial untuk mewabah.

Sumber: *Wakasek Kurikulum SMAN 1 Tinambung, 2010*

Penyusunan struktur kurikulum didasarkan atas standar kompetensi lulusan dan standar kompetensi mata pelajaran yang telah ditetapkan oleh BSNP.<sup>1</sup> Struktur kurikulum merupakan pola dan susunan matapelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik dalam kegiatan pembelajaran.

Kurikulum memuat mata pelajaran, muatan lokal, dan pengembangan diri seperti tertera pada tabel berikut:

**Tabel 7**  
**Struktur Kurikulum SMA Negeri 1 Tinambung kelas X**

Komponen	Alokasi Waktu	
	Semester 1	Semester 2
A. Mata Pelajaran		
1. Pendidikan Agama	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaran	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4
4. Bahasa Inggris	4	4
5. Matematika	4	4
6. Fisika	2	2
7. Biologi	2	2
8. Kimia	2	2
9. Sejarah	1	1
10. Geografi	1	1

<sup>1</sup> SMA Negeri 1 Tinambung

11. Ekonomi	2	2
12. Sosiologi	2	2
13. Seni Budaya	2	2
14. Pendi. Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2
15. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2
16. Bahasa Jerman	2	2
B. Muatan Lokal	2	2
Budidaya Tanaman	2	2
C. Pengembangan Diri	2*)	2*)
<b>Jumlah</b>	<b>38</b>	<b>38</b>

\*) Ekuivalen 2 Jam Pembelajaran

Sumber: SMA Negeri 1 Tinambung

Kurikulum SMA Negeri 1 Tinambung kelas XI dan XII IPA, program IPS, dan program Bahasa terdiri atas 13 mata pelajaran, muatan lokal, dan pengembangan diri, selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 8**  
**Struktur kurikulum SMA kelas XI dan XII program IPS**

Komponen	Alokasi Waktu			
	Kelas XI		Kelas XII	
	Smt 1	Smt 2	Smt 1	Smt 2
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama	2	2	2	2
1. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4	4
4. Bahasa Inggris	4*)	4*)	4*)	4*)
5. Matematika	4	4	4	4
6. Sejarah	3	3	3	3
7. Geografi	3	3	3	3
8. Ekonomi	4*)	4*)	4*)	4*)
9. Sosiologi	3	3	3	3
10. Seni Budaya	2	2	2	2
11. Pendi. Jasmani Olahraga & kesehatan	2	2	2	2
12. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2
13. Bahasa Arab	2	2	2	2
B. Muatan Lokal				
Tata Busana/Menjahit	2	2	2	2
C. Pengembangan Diri	2**)	2**)	2**)	2**)
<b>Jumlah</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>

1\*) Ditambah 1 jam pelajaran

2\*\*) Ekuivalen 2 jam pembelajaran

Sumber: SMA Negeri 1 Tinambung

**Tabel 9**  
**Struktur kurikulum SMA kelas XI dan XII program IPA**

Komponen	Alokasi Waktu			
	Kelas XI		Kelas XII	
	Smt 1	Smt 2	Smt 1	Smt 2
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama	2	2	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4	4
4. Bahasa Inggris	4	4	4	4
5. Matematika	4	4	4	4
6. Fisika	4	4	4	4
7. Kimia	4	4	4	4
8. Biologi	4	4	4	4
9. Sejarah	1	1	1	1
10. Seni Budaya	2	2	2	2
11. Pend. Jasmani Olahraga dan kesehatan	2	2	2	2
12. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2
13. Keterampilan/Bahasa Arab	2	2	2	2
B. Muatan Lokal	2	2	2	2
C. Pengembangan Diri	2*)	2*)	2*)	2*)
<b>Jumlah</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>

1\*) Ekuivalen 2 jam pembelajaran  
Sumber: SMA Negeri 1 Tinambung

**Tabel 10**  
**Struktur kurikulum SMA kelas XI dan XII program Bahasa**

Komponen	Alokasi Waktu			
	Kelas XI		Kelas XII	
	Smt 1	Smt 2	Smt 1	Smt 2
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama	2	2	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	5	5	5	5
4. Bahasa Inggris	5	5	5	5
5. Matematika	3	3	3	3

6. Sastra Indonesia	4	4	4	4
7. Bahasa Jerman	4	4	4	4
8. Antropologi	2	2	2	2
9. Sejarah	2	2	2	2
10 Seni Budaya	2	2	2	2
11. Pend. Jasmani Olahraga dan kesehatan	2	2	2	2
12. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2
13. Keterampilan (Kaligrafi)	2	2	2	2
B. Muatan Lokal	2	2	2	2
C. Pengembangan Diri	2*)	2*)	2*)	2*)
<b>Jumlah</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>

1\*) Ekuivalen 2 jam pembelajaran

Sumber: SMA Negeri 1 Tinambung

## b) Muatan Kurikulum

Muatan Kurikulum SMA Negeri 1 Tinambung meliputi sejumlah mata pelajaran yang luas dan kedalamannya merupakan beban belajar bagi peserta didik pada tingkat satuan pendidikan. Disamping itu materi muatan lokal dan pengembangan diri termasuk kedalam isi kurikulum.

### (1) Mata Pelajaran

Mata Pelajaran di SMA Negeri 1 Tinambung terdiri dari mata pelajaran wajib dan mata pelajaran umum. Disebut mata pelajaran wajib karena adanya penjurusan pada jenjang kelas XI sampai dengan jenjang kelas XII. Sedangkan mata pelajaran lainnya disebut mata pelajaran umum karena disajikan pada semua jurusan dan setiap tingkatan.

### (2) Muatan Lokal

Muatan lokal adalah kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah. Substansi muatan lokal ditentukan oleh satuan pendidikan.

Sesuai dengan potensi daerah kecamatan Tinambung yang sebagian penduduknya berbasis pertanian, maka mata pelajaran pertanian dijadikan sebagai muatan lokal. Budaya Mandar merupakan hal yang penting untuk dikaji oleh peserta didik yang sebagian besar berasal dari etnis Mandar agar tidak asing terhadap budayanya sendiri, demikian pula dengan muatan lokal lain yang dalam hal ini adalah tata busana/keterampilan menjahit yang diarahkan pada busana daerah, inilah yang menjadi muatan lokal pada SMA Negeri 1 Tinambung, selengkapnya dapat dilihat pada tabel 10 berikut:

**Tabel 11**  
**Muatan Lokal SMA Negeri 1 Tinambung**

No	Kelas	Muatan Lokal
1	X	Pertanian
2	XI IPA & IPS XI Bahasa	Pertanian Pertanian
3	XII IPA & IPS XII Bahasa	Tata Busana/ Menjahit Tata Busana /Menjahit

*Sumber: SMA Negeri 1 Tinambung*

### (3) Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat, setiap peserta didik sesuai dengan kondisi SMA Negeri 1 Tinambung. Kegiatan pengembangan diri dilakukan melalui:

- Kegiatan pelayanan konseling yang berkenaan dengan masalah diri pribadi dan kehidupan sosial, belajar, dan pembentukan karier

peserta didik. Pengembangan diri bagi peserta didik SMA Negeri 1 Tinambung terutama ditujukan untuk pengembangan kreativitas dan bimbingan karir.

- Kegiatan pengembangan diri dilaksanakan melalui kegiatan ekstrakurikuler, yang mencakup PMR (Palang Maerah Remaja), UKS, Sanggar Seni Layonga, Remaja Mesjid Nurul Ilmi, Paskibraka, Pramuka, Kegiatan Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), Matematika English Club (Matlish Club), dan SISPALA

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Proses Implementasi MBS**

Implementasi manajemen berbasis sekolah akan berlangsung secara efektif dan efisien jika potensi sekolah diketahui secara pasti melalui sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, penerapan kurikulum yang baik dan cukup agar sekolah mampu meningkatkan kesejahteraan guru sesuai dengan fungsinya, sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung proses pembelajaran serta dukungan orang tua peserta didik dan masyarakat yang tinggi.

Sebagai suatu paradigma pendidikan yang baru, selain perlu memperhatikan potensi sekolah, implementasi MBS juga memerlukan proses yang bertahap dan tepat. Penerapan MBS secara menyeluruh memerlukan perubahan-perubahan dasar terhadap aspek manajemen kepala sekolah, keuangan, ketenagaan, kurikulum, sarana prasarana serta partisipasi komite sekolah. Untuk mewujudkan pelaksanaan MBS maka kepala sekolah harus



bertindak proaktif dalam memberdayakan kemampuan yang ada di sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Kepala sekolah juga dituntut lebih kreatif dan inovatif dalam menjalankan program-program yang ada agar program yang telah diproyeksikan bisa mencapai target dan sasaran yang telah ditentukan. Untuk mengetahui implementasi kebijakan MBS yang ada di sekolah peneliti menggali informasi yang rinci dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, pegawai dan komite sekolah melalui wawancara.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Dahlan Tunggalan selaku Kepala Sekolah, mengemukakan bahwa:

Sesungguhnya program MBS ini merupakan program yang tergolong relatif baru karena itu perlu disosialisasikan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan. Untuk tingkat (SMAN 1 Tinambung) sosialisasi kita laksanakan melalui forum rapat, diskusi-diskusi formal, pada saat kegiatan penerimaan siswa baru dan apel bendera hari senin bahkan dilakukan pada waktu informal. Adapun untuk kalangan masyarakat luar sekolah sosialisasi dilaksanakan melalui rapat komite sekolah.<sup>2</sup>

Selain wawancara dengan Kepala Sekolah peneliti juga melakukan wawancara dengan Bapak Abidin selaku Wakil Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

Program MBS yang dilaksanakan di SMAN 1 Tinambung ini telah dilakukan sosialisasi oleh kepala sekolah melalui forum rapat intern sekolah, apel bendera dan pada waktu pertemuan dengan orang tua siswa dalam rapat komite sekolah<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Dahlan Tunggalan, Wawancara tanggal 22 Februari 2010

<sup>3</sup>Abidin, wawancara tanggal 4 Maret 2010

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dipahami bahwa tujuan dari sosialisasi ini adalah untuk meningkatkan pemahaman tentang program yang akan dilaksanakan. Pihak sekolah sebagai ujung tombak penyelenggara program harus betul-betul mengetahui dan menguasai apa yang harus dilaksanakan agar terhindar dari penyimpangan-penyimpangan yang tidak diharapkan. Oleh karena itu sasaran utama dari sosialisasi ini adalah masyarakat intern sekolah yaitu kepala sekolah, guru-guru, pegawai dan peserta didik.

Setelah melakukan sosialisasi di lingkungan sekolah selanjutnya sosialisasi dilanjutkan pada masyarakat luar sekolah sebab bagaimanapun juga masyarakat sebagai pelanggan eksternal pendidikan harus mengetahui dan memahami program yang dilaksanakan oleh pihak sekolah. Untuk melakukan sosialisasi bagi masyarakat luar sekolah dilakukan melalui rapat komite sekolah bahkan melalui peserta didik. Dengan harapan bahwa setelah melakukan sosialisasi pelaksanaan program akan berjalan dengan baik sehingga tujuan ataupun sasaran yang diinginkan dapat tercapai.

Selain wawancara dengan Bapak Wakil Kepala Sekolah, peneliti juga mewawancarai Padaulang salah seorang guru SMA Negeri 1 Tinambung mengatakan bahwa:

Setelah program MBS ditetapkan pada SMAN 1 Tinambung, kepala sekolah dengan seluruh guru dan staf mengadakan pertemuan untuk membicarakan teknik pelaksanaan sosialisasi program MBS agar seluruh warga sekolah dan masyarakat mengetahui keberadaan MBS di sekolah ini, sebagai program baru untuk kita sukseskan demi tercapainya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Wawancara tanggal 22 Februari 2010

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa sosialisasi dilaksanakan untuk memperkenalkan program yang ada dan akan dilaksanakan di sekolah. Program sosialisasi tersebut pertama-tama dilakukan dalam intern sekolah yang selanjutnya disosialisasikan di luar sekolah (masyarakat).

Adapun program sosialisasi MBS bukan saja dilakukan melalui forum-forum resmi akan tetapi dilakukan juga melalui forum tidak resmi. Sosialisasi secara resmi dilakukan melalui rapat, pertemuan rutin serta pertemuan lainnya. Sedangkan sosialisasi secara tidak resmi dilakukan pada waktu yang tidak ditentukan maupun pada jam-jam yang bebas atau pada waktu-waktu yang memungkinkan.

Dari data yang diperoleh melalui observasi dan dokumentasi menjadi salah satu indikator bahwa kepala sekolah telah mensosialisasikan program MBS tersebut, hal ini dapat juga dilihat dari dokumen-dokumen yang ada dan berkaitan dengan sosialisasi seperti pertemuan rutin di sekolah maupun pertemuan yang melibatkan unsur masyarakat yang dikuatkan dengan adanya bukti fisik berupa daftar hadir peserta rapat dan buku notulen rapat.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan pihak yang terkait dengan penelitian ini, ditemukan bahwa proses implementasi melalui tahap sosialisasi, piloting dan diseminasi.

#### **a. Tahap sosialisasi**

Masyarakat Indonesia pada umumnya tidak mudah menerima perubahan. Banyak perubahan, baik personal maupun organisasional memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru. Dengan begitu

masyarakat dapat beradaptasi lebih baik dengan lingkungan yang baru. Dalam mengefektifkan pencapaian tujuan perubahan, diperlukan kejelasan tujuan dan cara yang tepat, baik menyangkut aspek proses maupun pengembangan.

Sekolah perlu memperkenalkan proses MBS sebelum menerapkannya. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sosialisasi dilakukan kepada semua warga sekolah. Sosialisasi kepada guru dalam rapat, kepada peserta didik dan orang tua dengan melalui kegiatan pengarahan dan membentuk komite sekolah. Dengan adanya sosialisasi, baik dengan guru sebagai pengajar, dengan orang tua peserta didik selaku *stakeholder*, dan masyarakat selaku pemantau, perbedaan pendapat dapat diperkecil.

Rencana sekolah yang dibuat berisi perencanaan sekolah untuk jangka waktu tertentu, disusun oleh sekolah bekerja sama dengan komite sekolah, guru dan tokoh masyarakat. Penyusunan rencana ini dilakukan secara terbukti. Sesuai wawancara dengan Kepala SMA Negeri 1 Tinambung mengatakan bahwa:

Adapun yang terdapat dalam rencana sekolah SMA Negeri 1 Tinambung adalah:

- 1) Merumuskan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Sekolah. Sekolah yang melaksanakan konsep MBS harus membuat rencana pengembangan sekolah yang mencakup visi, misi, tujuan sekolah dan strategi pelaksanaannya, 2) Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan masih perlu diteliti tingkat kesiapannya.
- 2) Membuat analisis SWOT, 3) Alternative langkah pemecahan persoalan, 4) Menyusun rencana dan program peningkatan mutu, 5) Melaksanakan rencana peningkatan mutu, 6) Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan, 7) Merumuskan sasaran mutu baru<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Wawancara tanggal 22 Pebruari 2010

Hasil penelitian menggambarkan tulisan visi, misi sekolah, struktur organisasi komite sekolah, perangkat-perangkat MBS, kegiatan ekstrakurikuler yang diselenggarakan sekolah dan nama-nama guru terpasang di sekolah. Hal tersebut menunjukkan bahwa sekolah telah membuat rencana pengembangan sekolah.

**b. Tahap piloting**

Tahap ini merupakan uji coba agar penerapan konsep manajemen berbasis sekolah tidak mengandung resiko. Efektivitas model uji coba memerlukan persyaratan, yaitu akseptabilitas, akuntabilitas, refikabilitas, dan sustainabilitas.

Akseptabilitas artinya adanya penerimaan dari para tenaga kependidikan, khususnya guru dan kepala sekolah sebagai pelaksana dan penanggungjawab pendidikan di sekolah. Akuntabilitas artinya bahwa program MBS harus dapat dipertanggungjawabkan, baik secara konsep, operasional, maupun pendanaannya. Refikabilitas artinya model MBS yang diuji cobakan dapat direfikasi di sekolah lain sehingga perlakuan yang diberikan kepada sekolah uji-coba dapat dilaksanakan di sekolah lain. Sementara sustainabilitas artinya program tersebut dapat dijaga kesinambungannya setelah uji coba dilaksanakan.

Pada tahap piloting ini SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar telah melaksanakan uji coba selama tiga tahun dengan menitik beratkan pada usaha untuk memenuhi persyaratan dasar tersebut.

### c. Tahap diseminasi

Tahap ini merupakan tahapan memasyarakatkan model Manajemen Berbasis Sekolah yang telah diujicobakan ke berbagai sekolah agar dapat mengimplementasikannya secara efektif dan efisien.

## 2. Kendala yang Dialami dalam Proses Implementasi Kebijakan MBS

Implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung berjalan dengan baik dalam kurun waktu satu tahun ini, terdapat beberapa hal yang mendukung implementasi kebijakan MBS, yaitu persepsi yang positif dari guru terhadap MBS, sosialisasi lingkungan yang kondusif, pengadaan fasilitas dan sumber belajar yang mendukung, sikap dan kreatifitas para guru yang cepat menyesuaikan dengan tuntutan MBS.

Di sisi lain terdapat pula kendala yang dialami dalam implementasi MBS di SMA Negeri 1 Tinambung, yaitu jumlah peserta didik yang terlampaui banyak, waktu pembelajaran yang terlalu singkat bila dibandingkan dengan tuntutan tugas guru yang banyak, kurangnya dukungan dari masyarakat terutama orang tua peserta didik, dan keterbatasan fasilitas dan sumber belajar. Rincian kendala tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

### a. Manajemen Kepala Sekolah

Mencapai tujuan dengan maksimal merupakan harapan yang menjadi dambaan setiap kegiatan manajerial, namun tidak sedikit kendala yang dihadapi dalam meraih tujuan tersebut. Kendala tidak perlu membuat suatu program terhenti dan terbengkalai, melainkan dihadapi sebagai suatu dinamika hidup yang menantang bagi pihak berkompeten agar mengelola



secara cermat dan bijaksana. Kendala dapat dihindari atau diminimalisir sedini mungkin sebelum berakibat lebih berat terhadap pencapaian tujuan.

Pada dasarnya pimpinan SMA Negeri 1 Tinambung memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi dan meningkatkan kinerja, namun banyak faktor yang menghambat mereka dalam mengembangkan berbagai potensinya secara optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam hal fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/motivator, dan pengawasan secara umum sudah berjalan baik, namun demikian terdapat beberapa kendala yaitu:

#### 1) Perencanaan

Dalam menyusun rencana pengembangan sekolah (RPS), rencana yang telah disusun ada yang dapat terlaksana dan ada pula yang tidak terlaksana tepat waktu sesuai program yang telah disepakati. Menurut kepala sekolah Bapak Dahlan Tunggalan mengatakan bahwa:

Dalam melaksanakan program kerja tidak semua program yang ada berjalan dengan baik seperti yang kita harapkan. Tapi walaupun terjadi hal-hal diluar dugaan semata-mata karena kondisi yang tidak memungkinkan dan kendala yang tidak berarti dapat diatasi, misalnya: pada tahun ini direncanakan untuk membentuk kelas bilingual, ternyata belum dapat terlaksana karena terkendala sumberdaya manusia yang akan digunakan.<sup>6</sup>

Hal ini juga diperjelas dari hasil wawancara dengan ketua Komite Sekolah SMA Negeri 1 Tinambung Hartono yang mengemukakan bahwa:

---

<sup>6</sup> *Ibid*

Dalam menyusun perencanaan (RPS) semua guru dilibatkan dan sebagian komite sekolah agar pelaksanaan program berjalan dengan baik sehingga kendala yang dihadapi dapat diatasi.<sup>7</sup>

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi membuktikan bahwa RPS yang telah disusun dan semua program yang direncanakan tidak dapat berjalan dengan baik seperti yang sudah direncanakan dalam rapat, hal tersebut disebabkan karena kondisi yang tidak memungkinkan sehingga kegiatan proses belajar mengajar tetap berlangsung.

## 2) Pengorganisasian

Kendala yang dialami dalam melaksanakan pengorganisasian ini adalah tenaga pendidik di sekolah itu belum menguasai bidang yang menjadi tanggung jawabnya sehingga kepala sekolah merasa kewalahan dalam pengaturan. Seperti yang dikatakan oleh Sapiuddin selaku Wakasek Kurikulum bahwa:

Dilihat dari segi kuantitas tenaga guru di sekolahnya sudah cukup, namun kompetensi yang dimiliki tidak sesuai dengan tingkat latar belakang pendidikan.<sup>8</sup>

## 3) Penggerakan

Motivasi merupakan bentuk penggerakkan kepada guru agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Dari hasil wawancara kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya dari aspek penggerak mengalami hambatan, hal tersebut dikatakan oleh Wakasek Bapak Abidin dalam wawancaranya mengatakan bahwa:

---

<sup>7</sup>Hartono, Wawancara tanggal 11 Maret 2010

<sup>8</sup>Sapiuddin, Wawancara tanggal 16 Februari 2010

Kendala kepala sekolah dalam menerapkan fungsi pergerakan ini adalah belum tepatnya waktu yang disanggupi guru dalam menyelesaikan sesuatu sesuai dengan target yang telah ditentukan. Selain itu, kompetensi profesional guru masih rendah sehingga harus selalu diingatkan dan dikontrol. Meskipun demikian, faktor yang menunjang adalah semangat kerja guru pada umumnya tinggi dan kebersamaan di antara mereka cukup kokoh.<sup>9</sup>

Ternyata dari hasil wawancara tersebut di atas Kepala sekolah dalam menerapkan fungsinya sebagai penggerak mengalami hambatan yaitu guru tidak tepat waktu menyelesaikan tugasnya sesuai target yang diberikan ini disebabkan salah satunya adalah faktor kompetensi profesional guru yang masih rendah.

#### 4) Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah belum spesifik, melainkan pengawasan secara menyeluruh terhadap aktivitas guru di sekolah. Seperti yang dikemukakan oleh Taslim dalam wawancara mengatakan bahwa:

Guru merupakan komponen utama yang menjadi sasaran pokok pengawasan karena guru merupakan kunci utama dalam proses pembelajaran. Guru adalah ujung tombak dalam pelaksanaan pembelajaran, jadi wajar kalau mereka menjadi skala prioritas dalam pengawasan. Dalam mengawasi siswa kepala sekolah kewalahan karena jumlah siswa yang banyak dan personil sekolah atau tenaga pendidik yang kurang.<sup>10</sup>

Dari hasil observasi dan dokumentasi peneliti melihat bahwa di SMA Negeri 1 Tinambung faktor penghambat dalam pengawasan adalah jumlah peserta didik yang banyak dan personil sekolah atau tenaga pendidik yang kurang.

---

<sup>9</sup>Abidin, Wawancara tanggal 4 Maret 2010

<sup>10</sup>Taslim, *Wawancara*, tanggal 4 Maret 2010

## b. Kurikulum

Keberhasilan atau kegagalan dalam proses pendidikan akan sangat tergantung pada beberapa faktor, baik itu faktor penghambat maupun faktor penunjang. Demikian pula penerapan kurikulum dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Tinambung mengalami berbagai kendala sebagaimana diungkapkan oleh Ibu Padaulang berikut ini:

Dalam penerapan kurikulum secara sempurna serta sesuai dengan aturan yang sebenarnya, saya mengalami hambatan antara lain; terbatasnya sarana dan prasarana berupa kurangnya buku-buku pegangan peserta didik sehingga waktu tersita untuk mencatat dan menjelaskan materi pelajaran kepada peserta didik, disamping itu kurangnya minat baca dan pengetahuan peserta didik merupakan kendala untuk mengajak mereka berdiskusi dan tanya jawab.<sup>11</sup>

Sehubungan dengan hal tersebut, Taslim mengungkapkan sebagai berikut:

Banyak hambatan yang kami dapatkan dalam proses pembelajaran, apalagi setelah menerapkan KTSP, dimana peserta didik harus dapat menyerap materi yang diajarkan dan melaksanakannya dalam kehidupan mereka sehari-hari. Hambatan yang kami dapatkan antara lain; kurangnya buku-buku KTSP yang menjadi pegangan serta kurangnya pemahaman peserta didik terhadap materi yang diajarkan, disamping itu kurangnya alokasi waktu yang disediakan serta tidak lengkapnya sarana dan prasarana penunjang keberhasilan proses pembelajaran.<sup>12</sup>

Selanjutnya Sapiuddin mengungkapkan pula bahwa penerapan kurikulum dalam hal ini KTSP dalam pembelajaran mengalami berbagai hambatan, jelasnya dia mengatakan:

Penerapan KTSP dalam meningkatkan mutu, saya mengalami berbagai hambatan; disamping saya belum memahami betul tentang makna, konsep dan cara mengimplementasikan KTSP, karena buku paketnya

---

<sup>11</sup> Padaulang, Wawancara tanggal 22 Februari 2010

<sup>12</sup> Taslim, *Wawancara*, tanggal 4 Maret 2010

kurang, juga terbatasnya alokasi waktu yang disediakan, kurangnya pemahaman peserta didik terhadap materi yang diajarkan serta terbatasnya sarana dan prasarana penunjang keberhasilan proses pembelajaran.<sup>13</sup>

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa upaya penerapan KTSP dalam meningkatkan mutu di SMA Negeri 1 Tinambung mengalami berbagai hambatan. Adapun hambatan yang ditemukan terhadap realisasi penerapan KTSP dalam meningkatkan mutu dapat diidentifikasi sebagai berikut:

a. Fasilitas yang kurang memadai

Materi pelajaran tidak dapat dianggap sederhana untuk diterapkan. Oleh beberapa guru di SMA Negeri 1 Tinambung menilai bahwa penyajian materi yang hanya mengandalkan metode ceramah tidak lagi tepat dan akan membosankan. Untuk itu, pemanfaatan media audio visual merupakan kebutuhan penting yang dapat menjadi alternatif dalam proses pembelajaran. Begitupula ketika hendak menerapkan konsep belajar tuntas dan pengurangan beban belajar, maka fasilitas semacam LCD *in fokus* menjadi alat untuk dimanfaatkan pada beberapa materi yang cukup padat.

b. Minimnya alokasi waktu

Kendala yang selama ini sering ditemui dalam proses pembelajaran adalah minimnya alokasi waktu. Alokasi waktu 2 jam

---

<sup>13</sup>Sapiuddin, Wawancara tanggal 16 Februari 2010

pelajaran dipastikan tidak cukup untuk menerapkan model kurikulum yang ditawarkan. Rangkaian proses pembelajaran dan berbagai variasinya sangat membutuhkan jumlah jam yang tidak sedikit untuk mengetahui kualitas proses pembelajaran maupun *output*. Pendidikan yang profesional tentunya menghendaki hasil yang maksimal dalam proses dan *output*, sehingga akan membutuhkan kerja keras dalam mentransformasikan pelajaran kepada sejumlah peserta didik yang bervariasi dalam karakter dan daya serapnya.

Hal ini perlu menjadi perhatian pemerintah atau dinas terkait untuk menyikapi terbatasnya alokasi waktu pada mata pelajaran tertentu jika benar-benar menghendaki peserta didik menguasai materi yang mereka pelajari. Artinya, ketersediaan waktu diharapkan dapat memenuhi standar pencapaian dan penguasaan peserta didik dalam aspek afektif, kognitif dan psikomotoriknya.

#### **c. Komite Sekolah**

Hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik dimaksudkan agar orang tua mengetahui berbagai kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan di sekolah untuk kepentingan peserta didik. Hubungan antara sekolah dan orang tua peserta didik telah dilakukan melalui komite sekolah. Berikut penuturan bapak Sapiuddin:

Hubungan orang tua melalui komite sekolah terjalin dengan baik, walaupun masih ada sebagian sebagian orang tua yang belum



memahami jika anaknya di sekolahkan di SMA Negeri 1 Tinambung maka semua kebutuhan pendidikan akan terpenuhi, sehingga tidak perlu lagi ada pembiayaan yang di sediakan orang tua, apa lagi slogan sekolah gratis dimana-mana dibicarakan.<sup>14</sup>

Dalam melaksanakan tugasnya, pengurus komite sekolah selama ini belum pernah melakukan koordinasi dengan dewan pendidikan kabupaten. Hal tersebut di atas di diungkapkan oleh Bendahara Komite sekolah pada wawancara tanggal, 11 Maret 2010 beliau mengatakan bahwa: Kami selaku Pengurus Komite Sekolah tidak tahu apa itu dewan pendidikan kabupaten sehingga kami tidak pernah melakukan koordinasi<sup>15</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Hartono selaku Ketua Komite Sekolah bahwa:

Jangankan koordinasi, pengurus dewan pendidikan kabupaten saja kami tidak tahu padahal semestinya dewan pendidikan kabupaten harus memfasilitasi Komite sekolah.<sup>16</sup>

Dari hasil wawancara dan observasi ternyata masyarakat dan orang tua peserta didik beranggapan bahwa bantuan khususnya masalah pendanaan sudah tidak ada lagi yang bersumber dari orang tua karena semua sudah dibiayai oleh pemerintah dari subsidi peserta didik menengah dan pendidikan gratis, disamping itu tidak terjalannya kordinasi antara komite sekolah dengan dewan pendidikan menjadikan pihak komite tidak dapat melaksanakan fungsinya sebagai mediator secara efektif.

---

<sup>14</sup>Sapiuddin, Wawancara tanggal 16 Februari 2010

<sup>15</sup>Yatiwero, Wawancara tanggal 12 maret 2010

<sup>16</sup>Hartono, Wawancara tanggal 11 maret 2010

### 3. Hasil Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah

#### a. Manajemen Kepala Sekolah

Keberhasilan suatu program sekolah yang dilaksanakan berdasarkan suatu sistem, keberhasilan tersebut bukan hanya peran satu pihak. Seluruh komponen sistem harus bahu membahu bekerja sesuai bidang dan kewenangannya masing-masing, sehingga keberhasilan program yang tertuang dalam visi misi sekolah maupun proposal program yang sudah disusun sedemikian bagus bukan hanya bukti di atas kertas saja. Lebih lanjut sebagaimana tuntutan program MBS, maka seluruh komponen *stakeholders* harus mendukung dan melaksanakannya berdasarkan pemahaman tentang program yang dilaksanakan.

Agar pelaksanaan program dapat berlangsung secara baik dan berhasil, diperlukan adanya pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang program yang akan direalisasikan bersama. Tiap-tiap komponen program perlu menyusun program kerja yang bersifat operasional. Untuk itu kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen pendidikan yang baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam hal fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/motivator, dan pengawasan secara umum sudah berjalan baik.

Untuk mengetahui apakah kepala sekolah telah melaksanakan tugasnya sebagai manajer, peneliti menggali informasi dengan cara melakukan wawancara dengan sumber informasi yang ada di sekolah. Diantaranya adalah kepala tata usaha Hj. Johora mengatakan bahwa:

Sesungguhnya program-program yang dilaksanakan di sekolah terlebih dahulu direncanakan secara bersama oleh pihak sekolah. Dalam merencanakan program-program di sekolah, kepala sekolah sebagai manajer sangat menentukan. Dalam hal ini kepala sekolah mengkoordinir guru dan pegawai dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Langkah-langkah yang diambil oleh kepala sekolah antara lain dengan cara meningkatkan sarana prasarana pendukung proses belajar mengajar, pemberdayaan guru dan staf, menggalakkan program ekstrakurikuler, memotivasi siswa untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan prestasi.<sup>17</sup>

Berdasarkan wawancara tersebut bahwa dalam menunaikan tugasnya sebagai manajer kepala sekolah mengarahkan guru dan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik. Untuk itu kepala sekolah berusaha mengoptimalkan seluruh staf yang ada dengan cara melakukan pembagian tugas secara proposional. Tugas yang diberikan kepada pegawai dan guru adalah tugas-tugas yang berkaitan dengan pengelolaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, serta peningkatan kegiatan pembelajaran.

Berkaitan dengan itu kepala sekolah juga memanfaatkan segala fasilitas yang ada sesuai dengan fungsinya masing-masing di bawah kendali guru-guru pembina yang telah ditentukan. Pemanfaatan sarana dan prasarana serta fasilitas yang ada di sekolah dapat mendukung proses pencapaian tujuan serta target dan sasaran yang telah ditetapkan.

Implementasi fungsi manajerial bagi kepala sekolah pada SMA Negeri 1 Tinambung Kab. Polewali Mandar dapat disajikan sebagai berikut:

---

<sup>17</sup> Johora, Wawancara tanggal 24 Februari 2010

### 1) Fungsi Perencanaan

Di SMA Negeri 1 Tinambung, perencanaan sekolah terdapat visi, misi, dan sasaran sekolah. Kepala sekolah menerjemahkan arti visi sebagai suatu harapan masa depan atau suatu tujuan yang akan dicapai sekolah dalam jangka panjang.

Oleh sebab itu, visi disebut juga program jangka panjang dengan kurun waktu 8 tahun ke depan. Rumusan visi setiap sekolah sangat bervariasi sesuai dengan ciri sekolah itu dan kondisi yang diharapkan.

Misi merupakan langkah-langkah kongkrit yang harus dilaksanakan secara bertahap untuk mencapai tujuan. Seperti yang dituturkan Bapak Dahlan Tunggalan kepala SMA Negeri 1 Tinambung mengatakan bahwa:

Misi harus jelas dan terarah karena merupakan kegiatan penunjang tercapainya visi. Perencanaan pengembangan sekolah merupakan suatu hal yang sangat penting karena perencanaan itu merupakan roh bagi pencapaian tujuan. Tanpa adanya perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan tidak mungkin berlangsung dengan baik, sehingga mustahil apa yang diharapkan bisa tercapai. Selanjutnya dikemukakan bahwa perencanaan dibuat secara utuh sesuai dengan tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Setelah perencanaan dibuat selanjutnya diserahkan kepada masing-masing penanggung jawab program, yang menjadi prioritas dalam perencanaan tersebut dibuat terfokus pada delapan standar pelayanan sekolah unggulan.<sup>18</sup>

Dari hasil observasi dan dokumentasi ternyata perencanaan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dalam menyusun rencana pengembangan sekolah (RPS), kepala sekolah melibatkan semua guru, staf, dan sebagian dari pengurus komite melalui suatu pertemuan atau

---

<sup>18</sup>Dahlan Tunggalan, wawancara tanggal 22 Februari 2010

rapat. Rencana yang telah disusun ada yang dapat terlaksana dan ada pula yang tidak terlaksana tepat waktu sesuai program yang telah disepakati.

Hal yang mendukung dalam melaksanakan program yang telah direncanakan antara lain: dukungan dana dari pemerintah dalam hal ini dana SSM dan pendidikan gratis, dukungan personil dan fasilitas yang tersedia di sekolah ini. Menurut kepala sekolah Bapak Dahlan Tunggalan mengatakan bahwa:

Dalam melaksanakan program kerja tidak semua program yang ada berjalan dengan baik seperti yang kita harapkan. Tapi walaupun terjadi hal-hal diluar dugaan semata-mata karena kondisi yang tidak memungkinkan dan kendala yang tidak berarti dapat diatasi.<sup>19</sup>

Hal ini juga diperjelas dari hasil wawancara dengan ketua Komite Sekolah SMA Negeri 1 Tinambung Hartono yang mengemukakan bahwa:

Dalam menyusun perencanaan (RPS) semua guru dilibatkan dan sebagian komite sekolah agar pelaksanaan program berjalan dengan baik sehingga kendala yang dihadapi dapat diatasi.<sup>20</sup>

Selain wawancara dengan Bapak Hartono peneliti juga mewawancarai Ibu Hj. Johora Kepala Tata Usaha di sekolah, mengemukakan pula bahwa:

Kepala Sekolah telah mendelegasikan kepada kami untuk membuat perencanaan lebih khusus berdasarkan perencanaan pokok yang telah dibuat bersama. Rencana tersebut kami buat bersama semua staf tata usaha. Rencana yang telah dibuat harus diketahui oleh kepala sekolah kemudian dilaksanakan oleh masing-masing penanggung jawabnya.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> *Ibid*

<sup>20</sup> Hartono, Wawancara tanggal 11 Maret 2010

<sup>21</sup> Johora, Wawancara tanggal 24 Februari 2010

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi membuktikan bahwa dalam menyusun perencanaan (RPS) semua guru dilibatkan dan sebagian komite sekolah agar pelaksanaan program berjalan dengan baik sehingga kendala yang dihadapi dapat diatasi walaupun pada akhirnya semua program yang direncanakan tidak dapat berjalan dengan baik seperti yang sudah direncanakan dalam rapat, hal tersebut disebabkan karena kondisi yang tidak memungkinkan dan bukan suatu kendala yang berarti sehingga kegiatan proses pembelajaran tetap berlangsung.

Perencanaan yang telah disusun bersama guru dan komite sekolah oleh kepala sekolah didelegasikan kepada staf sekolah untuk membuat perencanaan lebih khusus berdasarkan perencanaan pokok yang telah dibuat bersama dan rencana yang telah dibuat kemudian diserahkan kembali kepada kepala sekolah untuk diketahui dan kemudian dilaksanakan oleh masing-masing penanggung jawabnya.

## **2) Pengorganisasian**

Fungsi pengorganisasian bagi kepala sekolah SMA Negeri 1 Tinambung terimplementasi dengan melakukan pengaturan-pengaturan terutama mengenai guru dan tugas-tugasnya selama periode tertentu. Kepala sekolah menampilkan pengaturan tentang tugas tersebut dalam bentuk struktur organisasi sekolah. Dalam struktur tersebut sangat jelas tentang siapa yang bertugas apa dan siapa bertanggung jawab kepada siapa.

Pembagian tugas bukan hanya pada bidang pembelajaran, melainkan juga pada bidang lainnya seperti pengelola perpustakaan, alat-



alat pelajaran, penerimaan siswa baru, dan kegiatan ekstrakurikuler yang meliputi OSIS, Palang Merah Indonesia, Kepramukaan, keamanan/ketertiban, keindahan/kebersihan sekolah, dan administrasi sekolah.

Kepala sekolah membagi tugas guru melalui rapat tentang pembagian tugas yang dilaksanakan pada setiap semester. Artinya, kepala sekolah tidak menugasi seorang guru atas penunjukannya sendiri, tetapi melalui rapat bersama dengan semua guru yang ada di sekolah itu. Kepala sekolah meminta pendapat guru tentang tugas yang diembannya.

Seperti yang telah diungkap oleh Abidin selaku Wakasek SMA Negeri 1 Tinambung dalam wawancara mengemukakan bahwa:

Penugasan-penugasan guru tidak langsung ditunjuk. Tetapi melalui rapat bersama dengan guru dan meminta pendapat mereka. Supaya kalau ada yang kurang disanggupi bisa dicarikan solusi lain. Berkaitan dengan ini, kepala sekolah membagi tugas berdasarkan kajian pengalamannya bahwa guru tersebut mampu melakukan tugas dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.<sup>22</sup>

Selain wawancara dengan Kepala Sekolah, peneliti juga mewawancarai Wahab, salah seorang guru SMA Negeri 1 Tinambung mengatakan bahwa:

Sebelum guru melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya, kepala sekolah menjelaskan tata cara pelaksanaannya. Kepala sekolah menjelaskan tugas-tugas guru karena mengerti tugas dan fungsinya sebagai manajer di sekolah dan berpendidikan sarjana. Walaupun guru-guru sebenarnya sudah tahu tentang tugas-tugas itu, namun mereka perlu diarahkan. Selain pengaturan tugas-tugas guru, kepala sekolah juga mengatur kurikulum, sarana/prasarana, siswa, alat belajar, waktu, dan hubungan sekolah dengan masyarakat.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Abidin, Wawancara tanggal 4 Maret 2010

<sup>23</sup>Wahab, Wawancara tanggal 24 Februari 2010

Kesempatan lain peneliti juga melakukan wawancara dengan Kepala Tata Usaha untuk memperoleh data yang lebih lengkap, beliau mengatakan bahwa:

Sebagai pemimpin kepala sekolah telah memberikan perhatian yang cukup terhadap semua staf sehingga para staf senantiasa melaksanakan saran dan petunjuk yang diberikan oleh kepala sekolah dengan sebaik-baiknya. Disamping itu juga kepala sekolah memberikan petunjuk serta arahan kepada guru dan pegawai sebelum melaksanakan tugas. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya kesalahan atau kekeliruan terhadap tugas-tugas yang telah diberikan.<sup>24</sup>

Dari hasil observasi dan dokumentasi peneliti ternyata dalam hal pengaturan sarana dan prasarana kepala sekolah lebih berorientasi pada tahap perencanaan dan pemeliharaan. Pengaturan peserta didik, alat belajar, dan waktu, kepala sekolah lebih banyak memberi kesempatan kepada para gurunya. Hasil dari pengaturan itu, guru melaporkan kepada kepala sekolah baik secara lisan maupun tertulis. Misalnya, penerimaan siswa baru berdasarkan rapat, selanjutnya kepala sekolah menyerahkan kepada guru atau panitia yang dibentuk untuk melaksanakan hasil rapat tersebut dan melaporkan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah juga melaksanakan fungsi pengorganisasian ini dengan memperhatikan kondisi guru berkaitan dengan ini, Dahlan Tunggalan Kepala sekolah SMA Negeri 1 Tinambung dalam wawancara mengatakan bahwa:

Memberi tugas kepada guru harus melihat kondisi guru yang bersangkutan supaya dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung

---

<sup>24</sup>Johora, Wawancara tanggal 24 Februari 2010

jawabnya dengan baik. Kondisi guru dapat mempengaruhi kinerja dalam menjalankan tugasnya.<sup>25</sup>

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa semua upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mempengaruhi guru dan pegawai semata-mata untuk menciptakan kerjasama antara semua pihak yang ada di sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Hasil observasi membuktikan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik. Ini dibuktikan dengan adanya kerjasama dan terciptanya suasana yang kondusif antara guru dan pegawai yang ada di sekolah. Disamping itu juga kepala sekolah sering melakukan pembinaan-pembinaan terhadap guru maupun pegawai agar dapat menunaikan tugas dengan baik. Adapun bukti-bukti lain yang peneliti peroleh kaitannya dengan tugas kepala sekolah sebagai perencana adalah bahwa beliau selalu berusaha memberikan perhatian.

### 3) Penggerakan

Penggerakan sebagai suatu bentuk pemberian motivasi kepada guru-guru supaya dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Seperti yang dikemukakan oleh Abidin pada wawancara tanggal, 4 Maret 2010 bahwa: Kepala sekolah telah melakukan fungsi manajemen dengan baik tanpa mendapat kendala yang berarti.<sup>26</sup>

Hal tersebut dipertegas oleh Wakasek Kurikulum Sapiuddin berdasarkan wawancara, 16 Februari 2010, bahwa:

---

<sup>25</sup>Dahlan Tunggalan, Wawancara tanggal 22 Februari 2010

<sup>26</sup>Abidin, Wawancara tanggal 4 Maret 2010

Upaya memotivasi guru itu dilakukan agar mereka terdorong untuk melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Upaya tersebut antara lain motivasi berprestasi, membentuk *team work*, memberikan insentif, dan manajemen kepemimpinan.<sup>27</sup>

Berdasarkan hasil wawancara maupun observasi dapat diketahui bahwa pemberian insentif merupakan salah satu kiat bagi kepala sekolah kepada guru-guru agar dapat meningkatkan semangat dalam bekerja dan guru-guru merasa diperhatikan kesejateraanannya. Karena merasa diperhatikan, maka mereka pun dapat melaksanakan tugasnya dengan tenang tanpa ada tekanan. Namun, besarnya insentif itu disesuaikan dengan kemampuan keuangan dan volume kegiatan yang dilakukannya.

Motivasi cukup berarti untuk menggerakkan guru dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Pemberian motivasi biasanya dikemukakan dalam pertemuan rutin di sekolah dan juga kadang-kadang ketika kepala sekolah memantau kegiatan pembelajaran di kelas.

Dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan sekolah, kepala sekolah selalu melibatkan guru-guru sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama dan dipertanggung jawabkan secara bersama-sama pula. Pendekatan kekeluargaan merupakan cara yang paling sering ditempuh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan tersebut berlangsung dalam suasana informal tanpa harus melalui rapat-rapat resmi dengan susunan acara yang sistematis. Menurut Padaulang dalam wawancara mengatakan bahwa:

Bila guru tidak melaksanakan tugasnya dengan baik maka Kepala sekolah tidak memberi sanksi kepada guru yang tidak disiplin dalam

---

<sup>27</sup>Sapiuddin, Wawancara tanggal 16 Februari 2010

melaksanakan tugas. Tetapi, yang dilakukan adalah menasihati dan memperingati mereka secara lisan. Kepala sekolah lebih sering menyelesaikan masalah di sekolah dengan pendekatan kekeluargaan atau informal daripada pendekatan jalur formal.<sup>28</sup>

#### 4) Pengawasan.

Pada umumnya kepala sekolah membedakan pengawasan menjadi dua cara yaitu pengawasan secara langsung dan pengawasan secara tidak langsung. Pengawasan secara langsung artinya kepala sekolah langsung mengawasi peserta didik dan guru dalam pelaksanaan pembelajaran dalam hal ini supervisi kelas, sedangkan pengawasan secara tidak langsung, kepala sekolah mengawasi peserta didik dan guru dalam situasi yang tak terikat oleh ruang dan waktu.

Pengawasan kepala sekolah secara tidak langsung dapat berlangsung kapan dan dimana saja. Dalam hal ini, kepala sekolah mengawasi guru-gurunya dengan melaksanakan kegiatan lain yang sifatnya ringan, sehingga guru-guru tidak merasa bahwa sebenarnya mereka yang diawasi. Pengawasan ini terutama yang berkenaan dengan proses pembelajaran, maupun kedisiplinan dalam berbagai hal seperti jam kedatangan, perlakuan guru ketika tiba di sekolah atau di kelas, cara mengatur peserta didik, dan sebagainya.

Menurut Wahab salah seorang guru yang diwawancarai tanggal, 23 Februar 2010 yang mengemukakan bahwa:

Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah adalah mengawasi secara langsung dan kadang mendelegasikannya kepada urusan yang telah dibentuk.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>Padaulang, Wawancara tanggal 22 Februari 2010

<sup>29</sup>Wahab, Wawancara tanggal 24 Februari 2010

Melalui studi dokumentasi peneliti menemukan bahwa kepala sekolah melakukan pengawasan kepada guru-gurunya hanya bersifat umum karena tidak didasari oleh administrasi dan perencanaan yang matang. Perencanaan supervisi sebenarnya ada dipampang pada program tahunan, namun pelaksanaannya tidak semuanya berdasarkan perencanaan itu. Kepala sekolah mengawasi guru dengan menyediakan format pengamatan sendiri dan dipadukan dengan format standar pengawas. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah belum spesifik, melainkan pengawasan secara menyeluruh terhadap aktivitas guru di sekolah.

Dalam wawancara, Arsyad mengemukakan bahwa:

Kepala Sekolah melakukan pengawasan terhadap semua kegiatan persekolahan baik intra sekolah maupun ekstra sekolah. Prioritas utama dalam pengawasan ini adalah proses pembelajaran. Pengawasan yang dilakukan adalah pengawasan melekat, dilakukan terjadwal maupun tidak terjadwal. Dengan pengawasan seperti itu diharapkan kedisiplinan seorang guru akan terjaga.<sup>30</sup>

Kepala sekolah sebenarnya lebih banyak melakukan pengawasan intern dikalangan para guru itu sendiri daripada pengawasan dari luar diri guru, sebab pembelajaran tidak bisa efektif kalau guru selalu diawasi dalam menjalankan tugasnya. Meski demikian, pengawasan dari luar misalnya dari kepala sekolah atau pengawas tetap dibutuhkan untuk mengontrol pelaksanaan pembelajaran.

Seperti yang dikemukakan oleh Taslim dalam wawancara mengatakan bahwa:

Guru merupakan komponen utama yang menjadi sasaran pokok pengawasan karena guru merupakan kunci utama dalam proses

---

<sup>30</sup> Arsyad, *Wawancara*, tanggal 16 Februari 2010



pembelajaran. Guru adalah ujung tombak dalam pelaksanaan pembelajaran, jadi wajar kalau mereka menjadi skala prioritas dalam pengawasan. Guru membantu kepala sekolah mengawasi siswa, alat dan perangkat pembelajaran, serta sarana dan prasarana. Setelah melaksanakan pengawasan hasilnya disampaikan kepada guru baik secara individu maupun dalam rapat.<sup>31</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas, kepala sekolah langsung melakukan pengawasan terhadap guru-guru dan hasilnya disampaikan kepada guru tersebut baik secara individu maupun melalui rapat-rapat dan dalam pengawasan guru tidak merasa dibebani atau diawasi.

Dari hasil observasi dan dokumentasi peneliti melihat bahwa di SMA Negeri 1 Tinambung faktor pendukung pelaksanaan pengawasan ini antara lain fasilitas yang tersedia di sekolah dan format pengawasan yang telah ditetapkan. Sedangkan faktor penghambatnya antara lain jumlah siswa yang banyak dan personil sekolah atau tenaga pendidik yang kurang.

#### **b. Kurikulum**

Berdasarkan pengamatan peneliti terhadap dokumen tentang kurikulum, pengaturan kurikulum hanya sebatas penyusunan perangkat pembelajaran yang meliputi silabus, pemetaan materi, program tahunan, dan program semester. Kepala sekolah memiliki KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) untuk sekolah yang dipimpinnya.

Kondisi sekolah yang beragam diberi kesempatan mengembangkan kurikulumnya asal tidak mengurangi isi. Menurut Sapiuddin (urusan kurikulum) dalam wawancara mengungkapkan bahwa:

Penyusunan kurikulum pada satuan pendidikan sangat penting karena kurikulum merupakan seperangkat pengaturan tentang isi dan bahan

---

<sup>31</sup>Taslim, *Wawancara*, tanggal 4 Maret 2010

pelajaran, sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum yang digunakan yaitu kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Semua guru dilibatkan dalam penyusunan pendidikan kurikulum.<sup>32</sup>

Pengembangan kurikulum yang dilaksanakan berpusat pada peserta didik dan lingkungannya karena peserta didik memiliki posisi sentral untuk mengembangkan potensinya agar menjadi manusia yang bertaqwa, berakhlak mulia, berilmu, cakap, kreatif dan seimbang antara kepentingan nasional dan daerah karena kepentingan nasional dan daerah harus saling mengisi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Hal ini dipertegas oleh Wahab, bahwa:

Pengembangan kurikulum dikembangkan berpusat pada siswa dan lingkungannya agar mereka dapat mengembangkan potensinya dalam hidup bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara serta memiliki tanggung jawab. Kurikulum yang dikembangkan terdiri atas dokumen 1 dan 2. Dokumen 1 adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, dan dokumen 2 merupakan lampiran kurikulum (silabus, RPP, penilaian dan lain-lain).<sup>33</sup>

Demikian pula Hasil wawancara dengan Arsyad mengingatkan bahwa:

Muatan lokal yang dikembangkan adalah Pertanian dan Tata Busana/menjahit. Dalam penyusunannya tidak melibatkan komite sekolah karena dana yang digunakan bersumber dari pemerintah berupa dana Subsidi Siswa Menengah (SSM) dan dana pendidikan gratis.<sup>34</sup>

Menurut Wakasek Kurikulum (wawancara tanggal, 16 Februari 2010) bahwa:

Kurikulum yang telah dibuat diketahui oleh komite sekolah dan kepala Dinas pendidikan kabupaten polewali Mandar. Kemudian dalam mengembangkan indikator pembelajaran kami berdasarkan kompetensi

---

<sup>32</sup>Sapiuddin, Wawancara tanggal 16 Februari 2010

<sup>33</sup>Wahab, Wawancara tanggal 24 Februari 2010

<sup>34</sup>Arsyad, Wawancara 16 Februari 2010

dasar karena kompetensi dasar merupakan standar isi termuat dalam Badan Standar Nasional Pendidikan. Pengembangan silabus harus disesuaikan dengan lingkungan sekolah karena KTSP menuntut otonomi sekolah.<sup>35</sup>

Hal tersebut dipertegas oleh Abidin selaku wakil kepala sekolah dalam wawancara mengatakan bahwa:

Kompetensi dasar merupakan dasar mutlak membuat indikator. Merupakan kewajiban guru untuk memberikan penilaian kepada siswa setiap selesai satu kompetensi dasar. Pengembangan silabus harus disesuaikan dengan lingkungan sekolah karena KTSP menuntut otonomi sekolah. Pengembangan silabus harus berdasar pada kondisi peserta didik dan lingkungan.<sup>36</sup>

Hal senada ini juga yang diungkapkan oleh Taslim salah seorang guru dalam wawancara mengatakan bahwa:

Kurikulum yang telah ada seharusnya direvisi setiap tahun, tujuannya untuk mengikuti perkembangan, situasi, dan kebutuhan peserta didik namun untuk tahun ini belum dilakukan di SMA Negeri 1 Tinambung.<sup>37</sup>

Peneliti juga melakukan observasi dan melihat dokumentasi dalam hal pengembangan diri peserta didik dikembangkan/dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bakat, dan minat peserta didik yang terdiri dari olah raga dan seni. Selama pengembangan diri dilaksanakan, ada prestasi peserta didik yang membanggakan. Setiap ada kegiatan lomba (olahraga dan seni) tingkat kabupaten selalu mendapat juara.

### **c. Komite Sekolah**

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan

---

<sup>35</sup>Sapiuddin, 16 Februari 2010

<sup>36</sup>Abidin, Wawancara 4 Maret 2010

<sup>37</sup>Taslim, Wawancara tanggal 4 Maret 2010

pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan.

Oleh karena itu, sekolah berkewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya, sekolah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap sekolah. Dengan perkataan lain, antara sekolah dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis. Bentuk partisipasi masyarakat yang dilakukan adalah dengan dibentuknya komite sekolah.

Peran komite sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung dapat diketahui dari hasil wawancara berikut:

a. Badan Pertimbangan

Menurut Bapak Kepala SMAN 1 Tinambung mengatakan bahwa:

Kondisi pendidikan dulu dan sekarang sudah sangat berbeda. Dulu masyarakat tidak pernah dilibatkan dalam setiap pertemuan yang diadakan sekolah dan sekarang dengan adanya program manajemen berbasis sekolah masyarakat sudah diajak untuk ikut mengambil peran dan melibatkan dirinya dalam membuat keputusan sekolah.<sup>38</sup>

Pengamatan yang dilakukan juga menunjukkan adanya motivasi masyarakat untuk hadir pada setiap pertemuan yang dilakukan sekolah. Beberapa pertemuan yang diamati ternyata masyarakat bukan hanya hadir

---

<sup>38</sup>Dahlan Tunggalan, Wawancara tanggal 22 Februari 2010

atau datang duduk dalam pertemuan melainkan ikut memberikan beberapa pendapat dan saran yang berkaitan dengan jalannya proses pembelajaran di sekolah, hal ini dibuktikan juga dengan melihat daftar hadir dan buku notulen rapat.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa komite sekolah telah berperan memberikan pertimbangan dalam proses pembelajaran.

b. Badan Pendukung

Peneliti juga mewawancarai Ibu Yatiwero pada tanggal, 11 Maret 2010 selaku Bendahara komite sekolah mengatakan bahwa:

Pengangkatan pengurus komite sekolah berdasarkan hasil pemilihan dari orang tua siswa melalui rapat. Pengurus komite tidak memiliki/membuat program kerja akan tetapi, apa yang diprogramkan oleh sekolah merupakan keharusan untuk mendukungnya. Dalam hal penyusunan RPS dan RAPBS, pengurus komite dilibatkan untuk memberikan masukan sekaligus mengetahui rencana yang akan dilaksanakan sekolah.<sup>39</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa komite sekolah memberikan dukungan dalam proses pembelajaran.

c. Badan Pengawasan

Senada dengan pendapat di atas Arsyad, mengatakan bahwa:

Program Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan di SMA Negeri 1 Tinambung telah memberi kesempatan kepada setiap kelompok masyarakat untuk ikut mengontrol jalannya proses pembelajaran.<sup>40</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa komite sekolah telah berperan dalam mengontrol pelaksanaan proses pembelajaran.

---

<sup>39</sup>Yatiwero, *Wawancara*, tanggal 21 maret 2010

<sup>40</sup>Arsyad, *Wawancara* tanggal 16 Februari 2010

d. Badan Penghubung

Dalam melaksanakan tugasnya, pengurus komite sekolah selama ini belum pernah melakukan koordinasi dengan dewan pendidikan kabupaten. Hal tersebut diungkapkan oleh bendahara komite sekolah bahwa: "Kami selaku pengurus komite sekolah tidak tahu apa itu dewan pendidikan kabupaten sehingga kami tidak pernah melakukan koordinasi".<sup>41</sup>

Hal senada diungkapkan oleh Hartono bahwa: "Jangankan koordinasi, pengurus dewan pendidikan kabupaten saja kami tidak tahu padahal semestinya dewan pendidikan kabupaten harus memfasilitasi komite sekolah".<sup>42</sup>

Ibu Yatiwero pengurus komite sekolah mengatakan bahwa:

Pengurus komite sangat mengerti tujuan dan fungsi komite. Hanya saja selama dua tahun terakhir ini komite tidak berfungsi karena terimplikasi dari dana SSM ditambah lagi sekarang dengan pendidikan gratis. Kepala sekolah enggan mengusulkan program kepada komite sekolah walaupun sebenarnya masih banyak yang mendesak yang seharusnya ditangani oleh komite sekolah. Alasan dari kepala sekolah adalah situasi.<sup>43</sup>

Dari hasil wawancara dan observasi ternyata komite sekolah tidak berjalan sesuai dengan tujuan dan fungsinya karena tidak adanya kordinasi antara komite sekolah dengan dewan pendidikan, demikian pula masyarakat dan orang tua peserta didik beranggapan bahwa masalah pendanaan sudah tidak ada lagi yang bersumber dari orang tua karena semua sudah dibiayai oleh pemerintah dari Subsidi Siswa Menengah dan pendidikan gratis.

---

<sup>41</sup>Yatiwero, Wawancara tanggal 12 maret 2010

<sup>42</sup>Hartono, Wawancara tanggal 11 maret 2010

<sup>43</sup>Yatiwero, Wawancara tanggal 12 maret 2010



## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung ditinjau dari aspek manajemen kepala sekolah, kurikulum, dan komite sekolah berjalan cukup efektif.

### **1. Proses Implementasi MBS**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat diketahui bahwa implementasi MBS di SMA Negeri 1 Tinambung dapat ditinjau dari tiga evaluasi yaitu 1) evaluasi konteks, 2) evaluasi masukan, dan 3) evaluasi proses.

Evaluasi konteks, evaluasi ini berkaitan dengan pemikiran yang melatarbelakangi dilaksanakannya MBS yang merupakan perwujudan dari perubahan paradigma dalam pendidikan dasar dari system sentralisasi ke desentralisasi. Pemikiran ini didorong oleh pengalaman tentang rendahnya mutu pendidikan di Indonesia.

Faktor utama yang mendasari pemikiran implementasi MBS adalah kemauan pemerintah untuk mendelegasikan tanggung jawab mutu pendidikan langsung ke sekolah. Karena sekolahlah yang tahu tentang karakteristiknya sendiri dan karakteristik konsumen. Hubungan antara sekolah dengan penggunaanya memungkinkan timbulnya persaingan mempertahankan pasar penggunaanya secara sehat bagi sekolah di suatu daerah, karena sekolah dinilai langsung oleh masyarakat. Sekolah yang selama ini merasa tidak memiliki beban tanggung jawab dari orang tua dan masyarakat, melalui implementasi MBS. Konsekwensinya adalah sekolah diberikan wewenang yang seluas-luasnya untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya untuk mewujudkan kemajuan pendidikan sekolahnya.

Evaluasi masukan (input), yang menjadi masukan disini adalah potensi sekolah, baik ditinjau dari letak, status dan tahun pendirian, keadaan guru dan kepala sekolah, jumlah peserta didik, kondisi ruang kelas, kurikulum dan anggaran sekolah. Secara umum, masukan dalam rangka implementasi MBS telah siap untuk menerima paradigma baru dalam kebijakan pendidikan dari system sentralisasi ke sistem desentralisasi. Konsep MBS, esensinya adalah otonomi sekolah ditambah dengan pengambilan keputusan secara partisipatif.

Keadaan guru berdasarkan data yang diperoleh, sangat mencukupi ditinjau dari segi jumlah dan kualifikasi pendidikan. Akan tetapi perlu mendapat perhatian bahwa banyak guru-guru yang menginginkan peningkatan jenjang pendidikan.

Dibentuknya komite sekolah yang merupakan perwakilan dari para orang tua peserta didik untuk berhubungan dengan sekolah, baik urusan pemenuhan kebutuhan peserta didik, mediator dalam pemecahan masalah antara orang tua peserta didik dengan sekolah, maupun sebagai pengawas non partisipan memberikan angin segar bagi usaha peningkatan mutu pendidikan.

Evaluasi proses, pada evaluasi ini dilakukan penekanan pada pelaksanaan program MBS dimana kepala sekolah selaku penanggung jawab pendidikan merupakan pemegang kunci keberhasilan pelaksanaan MBS. Kepala sekolah disini diharapkan mampu melaksanakan fungsinya manage sebagai perencana, pengorganisasi, penggerak/motivator, dan pengawas.

## **2. Manajemen Kepala Sekolah**

Salah satu implementasi MBS yang harus diperhatikan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong

kinerja para guru. Prinsip-prinsip dan praktek-praktek kepemimpinan ini hendaknya dikaitkan dengan peranan kepala sekolah khusus yang meliputi hubungan dengan staf, peserta didik, orang tua peserta didik, dan masyarakat disekitar sekolah itu berada.

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelolah tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajerial kepala sekolah yang menjadi acuan dalam mengembangkan sekolah dalam waktu tertentu. Kepala sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung menyadari pentingnya perencanaan itu dalam mengelola sekolah. Beliau menyatakan bahwa dengan perencanaan yang baik dapat memberi arah yang jelas dan menuntun terselenggarakannya kegiatan secara efektif guna mencapai tujuan seoptimal

mungkin. Hal ini dibuktikan dengan adanya visi yang menjadi tujuan jangka panjang, kemudian merumuskan misi untuk mencapai visi tersebut.

Syafaruddin mengemukakan bahwa:

Setelah sekolah mendapatkan kepercayaan penuh dalam mengelola pendidikan, tentunya harus disikapi dan ditindaklanjuti dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab tersebut harus diaktualisasikan dalam bentuk penyusunan program jangka panjang dan jangka pendek.<sup>44</sup>

Penyusunan program tersebut harus menargetkan peningkatan mutu pendidikan masa depan, dengan cara penyampaian yang logis, terukur, efektif, efisien serta memiliki akuntabilitas yang layak.

Titik tolak penyusunan program sekolah juga harus mengacu pada terpenuhinya standar pelayanan minimal, dan selanjutnya diarahkan pada pelayanan optimal bagi peserta didik. Optimalisasi pelayanan tersebut berupa reorientasi standar ke arah pembentukan kelas unggulan dan program unggulan yang berstandar nasional atau internasional.

Dokumen standar pelayanan minimal menjabarkan standar yang harus dicapai semua sekolah di Indonesia. Sekolah bertanggungjawab untuk mengupayakan dan mencapai sebahagian besar standar tersebut. Standar pelayanan minimal meliputi: kurikulum, peserta didik, kinerja kepala sekolah, pengajaran, pengelolaan sekolah, sarana dan prasarana, dan sumber daya peserta didik, keuangan, dan partisipasi masyarakat serta lembaga lainnya.

Kepala sekolah merumuskan tujuan bersama dengan para guru dan komite. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah tetap menjalin komunikasi yang baik dengan pihak komite sekolah. Meskipun demikian, kepala sekolah tetap

---

<sup>44</sup>Syafaruddin, *Op cit*, h. 102

menjadi pemeran utama dalam perumusan tujuan tersebut karena sebelum pertemuan berlangsung, kepala sekolah dan guru telah ada kata sepakat mengenai rumusan tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan tujuan tersebut, kepala sekolah menyusun rencana kegiatan. Rencana kegiatan yang dimiliki kepala sekolah rata-rata terdapat dalam RAPBS yang memuat beberapa jenis rencana kegiatan dengan besar biaya yang dibutuhkan selama periode penerimaan dana Subsidi Siswa Menengah. Secara garis besar jenis kegiatannya disesuaikan dengan buku petunjuk teknis pemanfaatan dana SSM yang dikeluarkan oleh kementerian Pendidikan Nasional pada tahun 2005.

Dalam penyusunan RAPBS, sekolah melibatkan kepala sekolah, guru, dan orang tua peserta didik. Komponen yang akan dibiayai disesuaikan dengan RAPBS yang telah ditetapkan. Komponen tersebut antara lain: Pembiayaan gaji pegawai, belanja jasa dan kantor, pemeliharaan alat dan gedung, penyelenggaraan pendidikan, honorarium, biaya penerimaan siswa baru, pengadaan buku/bahan bacaan, pengadaan bahan/alat habis pakai, kegiatan, peserta didik, kegiatan ulangan dan ujian sekolah, pengembangan profesi, perawatan sekolah, biaya listrik dan telepon, subsidi peserta didik, kegiatan pengelolaan SSM, pengadaan alat/media dan perabot, dan insentif.

Setiap laporan pemasukan dan pengeluaran dilaksanakan secara tertib dan teratur. Pertanggungjawaban pengelolaan pembiayaan pendidikan dilakukan secara transparan, akuntabel, dan dapat dipertanggungjawabkan secara berkala/setiap tahun. Pertanggungjawaban keuangan sekolah dilaporkan

atau diaudit setiap bulan oleh bendahara sekolah kepada kepala sekolah, guru, serta komite sekolah dalam rapat.

Kepala sekolah merujuk kepada buku petunjuk karena memang disusun untuk menjadi pedoman bagi kepala sekolah dalam pencairan dana SSM. Hal ini juga menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak memaksakan suatu rencana kegiatan untuk dilaksanakan, akan tetapi tetap mengacu pada aturan yang telah ada. Hanya sub-sub komponen kegiatan sekolah yang berbeda. Sub-sub komponen itulah yang menjadi agenda rapat kepala sekolah bersama dengan guru dan ketua komite. Rencana kegiatan tersebut biasanya disusun setiap tahun pelajaran ketika rapat RAPBS digelar pada awal tahun pelajaran.

Walaupun rencana kegiatan merupakan hasil rapat kepala sekolah bersama dengan guru dan ketua komite, namun dalam implementasinya tidak semuanya terealisasi sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Dalam perjalanan pelaksanaan kegiatan, kadang-kadang ada kegiatan yang sifatnya mendesak dan lebih penting, apakah datangnya dari sekolah sendiri atau adanya kebijakan pemerintah daerah yang dianggap penting untuk segera dilaksanakan dengan menggunakan biaya yang tidak sedikit. Misalnya, memperingati hari-hari besar agama, sosialisasi, pendidikan dan pelatihan yang dipusatkan di ibukota kabupaten, yang harus dilaksanakan walaupun tidak dicantumkan dalam perencanaan.

Melalui wawancara, pengamatan langsung dan analisis dokumen, peneliti menemukan beberapa faktor yang dapat menghambat pelaksanaan rencana kegiatan kepala sekolah secara maksimal di SMA Negeri 1 Tinambung antara lain: (1) perencanaan sebatas intern tanpa ada program tambahan dari



komite, (2) perencanaan tidak didasari ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, (3) kemampuan teknik tenaga profesional masih terbatas. Meskipun terdapat kelemahan, juga terdapat beberapa faktor pendukung antara lain: (1) dukungan dana dari pemerintah, (2) dukungan tenaga pendidik, (3) dukungan tim kerja yang telah dibentuk, (4) tersedianya fasilitas yang memadai.

Berdasarkan pemantauan di lapangan dan studi dokumentasi di sekolah yang menjadi subjek penelitian, kepala sekolah merekrut tenaga pendidik honorer tidak berdasarkan perencanaan dan kebutuhan sekolah semata, tetapi lebih bersifat menolong dan membantu, tetapi tidak berarti semrawut dalam perekrutan tersebut. Kepala sekolah menerima tenaga honorer lebih bersifat kekeluargaan demi mendapatkan legitimasi bahwa yang bersangkutan telah mengabdikan sebelum diangkat menjadi guru honor daerah. Hal ini terkait dengan motivasi pemerintah daerah Kabupaten Polewali Mandar untuk mengangkat guru honor yang dianggarkan melalui dana APBD.

Penerimaan tenaga honorer tanpa perencanaan yang matang, dapat menimbulkan masalah, seperti adanya guru yang tidak terpenuhi jumlah jam mengajarnya. Masalah ini memerlukan pengorganisasian ekstra dari kepala sekolah dalam membagi tugas. Masalah ini makin serius apabila dikaitkan dengan bidang kompetensi guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berupaya untuk menyesuaikan kompetensi guru dengan tugas yang akan diberikan. Namun, kompetensi guru belum cukup memadai untuk memaksimalkan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa bahwa:

Pelaksanaan Manajemen Tenaga Kependidikan mencakup Perencanaan tenaga kependidikan, pengadaan tenaga kependidikan, pembinaan dan

pengembangan tenaga kependidikan, promosi dan mutasi, pemberhentian tenaga kependidikan, kompensasi, dan penilaian tenaga kependidikan.<sup>45</sup>

Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yaitu tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Perencanaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan, baik secara kuantitas maupun kualitas untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analysis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan).

Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga kependidikan yang diperlukan, dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang kualitas minimum tenaga kependidikan yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi. Karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan

---

<sup>45</sup>Lihat Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah* (Cet II; Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 82

instrumen pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urutan kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondisi pegawai untuk membantu kelancaran MBS di sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah. Ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan. Yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan peserta didik, peningkatan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

Untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBS, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional kedalam program tahunan, dan program semester. Adapun lampiran KTSP yaitu silabus, RPP, Penilaian dan lain-lain wajib dimiliki guru sebelum melakukan proses pembelajaran.

Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah. Oleh karena itu, perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong.

Pengorganisasian yang diterapkan kepala SMA Negeri 1 Tinambung yaitu melakukan pengaturan-pengaturan di bidang tenaga guru, kesiswaan, sarana, pembelajaran, dan keuangan. Pengaturan kepala sekolah ditampilkan dalam bentuk struktur organisasi sekolah. Pada struktur tersebut tergambar pembagian tugas dan jalur komunikasi guru baik kepada kepala sekolah maupun kepada sesama guru.

Jadi, struktur menampakkan pola hubungan dan koordinasi, dan alur kerja sebagaimana yang dinyatakan oleh Johnson dalam Hasbullah bahwa: “Kepala sekolah membagi tugas guru melalui rapat. Sebelum rapat, kepala sekolah telah mempunyai konsep tentang bidang-bidang tugas dengan para personilnya”.<sup>46</sup> Langkah kepala sekolah tersebut sangat tepat, sebab dapat menjadi media komunikasi dan memperlancar jalannya rapat. Kepala sekolahpun tidak langsung memutuskan dan menetapkan konsep tersebut, meskipun keputusan akhir adalah wewenangnya.

Dalam rapat tersebut, kepala sekolah meminta pendapat atau kesediaan seorang guru untuk menjalankan tugas yang ditawarkan. Kepala sekolah melakukan hal itu dengan harapan guru yang bersangkutan mampu dan senang melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, pembagian tugas guru SMA Negeri 1 Tinambung sesuai dengan minat dan kemampuan guru.

Tugas mengajar guru disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya, namun masih ada juga beberapa guru yang latar pendidikannya tidak sesuai dengan bidang studi yang diajarkan. Misalnya guru dengan latar belakang pendidikan keahlian mata pelajaran komputer namun mengajar matematika.

---

<sup>46</sup>Lihat Hasbullah, *Op cit*, h 112

Sebagian guru mengajar tidak sesuai dengan jumlah jam yang ditetapkan, karena adanya kelebihan guru (penempatan guru yang tidak merata).

Hal yang menarik dalam pembagian tugas ini, bahwa kepala sekolah tidak hanya menyesuaikan kemampuan seorang guru, tetapi juga mempertimbangkan kondisi para gurunya. Rapat pembagian tugas pada umumnya diselenggarakan pada akhir tahun pelajaran kecuali ada mutasi guru. Suatu hal yang perlu digaris bawahi adalah kepala SMA Negeri 1 Tinambung tetap menjelaskan aturan-aturan dan cara melaksanakan tugas secara praktis di lapangan terutama kalau tugas tersebut dianggap baru. Kepala sekolah sendiri yang langsung menjelaskan tugas tersebut, maupun sekolah mengundang orang lain dari lingkup profesi keguruan seperti tutor dan pengawas.

Pengaturan peserta didik merupakan salah satu jenis pengorganisasian guru SMA Negeri 1 Tinambung. Kepala sekolah membagi tugas untuk mengatur peserta didik, baik dalam kegiatan intrakurikuler maupun dalam ekstrakurikuler. Jadi, ada pelimpahan wewenang kepala sekolah kepada guru dalam hal pengaturan peserta didik di sekolah. Tetapi, tidak berarti bahwa kepala sekolah “lepas tangan” dari masalah yang ada pada peserta didik. Kepala sekolah tetap memantau, bertanggungjawab, dan mengambil kebijakan apabila diperlukan.

Pelimpahan wewenang kepala sekolah bukan hanya dalam hal pengaturan peserta didik, melainkan juga dalam hal sarana prasarana dan keuangan. Kepala sekolah menyerahkan kepada guru yang dianggap mampu untuk mengelola administrasi baik di bidang sarana prasarana maupun di bidang keuangan sekolah. Pada bidang keuangan inilah yang membutuhkan

penanganan yang lebih intensif karena terkait dengan transparansi dan akuntabilitas. Suatu sikap yang patut ditiru oleh pemegang kas lainnya dimana bendahara sekolah tidak akan mencairkan dana tanpa bukti persetujuan kepala sekolah. Hal ini mereka tempuh sebagai salah satu bentuk pertanggungjawaban sebagai bendahara dan untuk menjaga hubungan baik antara kepala sekolah dengan para guru khususnya bendahara itu sendiri. Selain itu, bendahara tersebut tidak mau dicap ada kolusi antara dirinya dengan kepala sekolah.

Adapun yang mendukung pengaturan keorganisasian di SMA Negeri 1 Tinambung agar dapat berjalan dengan baik yaitu adanya pengertian dan kesadaran yang tinggi dalam pelaksanaan tugasnya secara maksimal baik pendidik maupun tenaga kependidikan.

Mencermati uraian di atas, tampak jelas bahwa implementasi fungsi pengorganisasian perlu diikuti dengan penggerakan atau pengerahan. Kepala sekolah seharusnya menggunakan teori-teori kepemimpinan untuk menggerakkan para guru dalam tugasnya.

Dalam penggerakan tersebut dibutuhkan motivasi agar personil yang digerakkan dalam meningkatkan kinerjanya. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Tinambung telah menerapkan pemotivasian tersebut dalam upaya meningkatkan gairah guru dalam mengajar. Mereka sangat memahami manfaat motivasi itu bagi seorang guru bahwa motivasi yang tinggi dapat menguatkan semangat seseorang yang sudah melemah. Seorang guru yang termotivasi tinggi dalam menjalankan tugas akan menampilkan proses kinerja yang aktif dan berusaha untuk memaksimalkan kemampuan yang dimiliki.



Berbagai cara yang dilakukan kepala sekolah dalam memotivasi guru agar dapat bekerja dengan sebaik-baiknya antara lain (1) memberi pujian atau sanjungan, (2) memberi insentif, (3) memperhatikan kondisi kesehatan, (4) mengingatkan tugas, (5) memperhatikan guru secara merata, dan (6) memberi kesempatan yang sama untuk berkreasi. Menurut peneliti, keenam hal tersebut sangat berpengaruh terhadap antusias guru dalam menjalankan tugasnya.

Kepala sekolah memberi pujian kepada guru-guru dalam bentuk kata-kata seperti ucapan “terima kasih, cara kerjanya sudah baik” yang disampaikan melalui rapat atau pertemuan-pertemuan tidak resmi. Perlakuan tersebut menurut peneliti belum cukup. Selain memuji guru secara menyeluruh, pujian individu tidak boleh diabaikan.

Mengingatkan guru untuk selalu melaksanakan tugas dengan baik juga merupakan salah satu bentuk penggerakan. Tak seorang pun guru secara konstan dan terus-menerus mampu bertahan pada suatu kondisi yang optimal. Oleh karena itu, tugas mereka perlu, diingatkan karena guru memiliki multi peran yang kadang harus dijalankan secara simultan. Lebih daripada itu, kepala sekolah harus melakukan peringatan kepada mereka melalui rapat rutin di sekolah karena dengan mengingatkan saja belum berbuat sebagaimana yang diharapkan. Selain itu, guru yang bersangkutan juga tidak merasa tersinggung.

Pada sisi lain, kelemahan teknik ini adalah tidak semua guru mempunyai penafsiran yang sama terhadap maksud yang disampaikan kepala sekolah. Oleh karena itu, juga diperlakukan pendekatan individu yang langsung kepada guru bersangkutan dengan sikap dan tutur kata yang menyenangkan.

Penggerakan dilakukan untuk memaksimalkan kinerja para guru. Seluruh kemampuan dan potensi guru dapat tersalurkan melalui praktek pembelajaran dengan memanfaatkan lingkungan, saran dan prasarana sekolah secara memadai. Kinerja guru yang efektif atau yang tidak efektif dapat diketahui melalui kontrol atau pengawasan.

Kepala SMA Negeri 1 Tinambung melakukan pengawasan, kepada seluruh personil sekolah maupun kepada seluruh peserta didik. Namun dokumentasi hasil pengawasan masih perlu disempurnakan, karena penelitian menunjukkan bahwa yang ada hanya berupa catatan-catatan yang bersifat umum dan saran perbaikan yang dicatat pada buku supervisi guru. Dalam perkembangannya, hasil supervisi tersebut, belum ditindaklanjuti sesuai dengan saran yang dikemukakan

Jenis pengawasan yang dilaksanakan oleh Kepala SMA Negeri 1 Tinambung antara lain: 1) pengawasan langsung dan tidak langsung dengan prioritas utama adalah kegiatan pembelajaran, 2) pengawasan terprogram dan tidak terprogram, 3) pengawasan interen dan ekstern, 4) pengawasan melekat.

Pengawasan langsung adalah kepala sekolah menghadapi objek pengawasan secara langsung, misalnya mensupervisi guru di kelas, mengontrol RPP, dan sebagainya. Pengawasan langsung inilah yang secara administrasi diprogramkan, meskipun sebenarnya pengawasan langsung itu bisa saja tidak terprogram. Sedangkan, pengawasan tidak langsung yaitu kepala sekolah mengawasi objek pengawasan tanpa harus menghadapi objek pengawasan dan tidak diprogramkan atau kontrol yang terjadi dengan sendirinya tidak perlu menggunakan waktu tersendiri.

Pengawasan yang dilakukan dengan kontrol kelas dan supervisi guru merupakan pengawasan situasional dimana kepala sekolah mengontrol kelas jika menurutnya ada perubahan sikap atau perilaku yang terjadi pada diri guru atau peserta didik. Sebenarnya, sikap kepala sekolah seperti ini bagus karena ada perhatian terhadap setiap perubahan yang terjadi.

Pengawasan intern yaitu pengawasan yang berasal dari lingkup sekolah itu sendiri, termasuk yang dilakukan Kepala SMA Negeri 1 Tinambung. Pengawasan di lingkup sekolah dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, terjadwal maupun tidak terjadwal. Kepala sekolah juga berpendapat bahwa pengawasan eksteren itu dilakukan oleh pengawas sekolah dan Bawasda (badan Pengawas daerah) dengan sasaran pengawasan yang berbeda sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Menurut Depdiknas bahwa:

Pelaksanaan pengawasan mengandung fungsi pemantauan yang diarahkan untuk melihat apakah semua kegiatan berjalan dengan lancar dan semua sumber daya dimanfaatkan secara optimal, efektif dan efisien. Pengawasan dan monitoring dilakukan secara berkala dan tepat sasaran sehingga hasilnya dapat digunakan untuk melakukan perbaikan.<sup>47</sup>

Berdasarkan uraian tentang pengawasan di atas, peneliti dapat membedakan pengawasan menurut fungsi yaitu fungsi pencegahan (preventif) dan fungsi perbaikan (korektif). Fungsi pencegahan berarti pengawasan kepala sekolah untuk, mengantisipasi kekeliruan atau penyimpangan-penyimpangan yang sewaktu-waktu bisa terjadi dari warga sekolah lainnya (guru, peserta didik dan staf) selama menjalankan tugas. Sedangkan fungsi memperbaiki

---

<sup>47</sup>Depdiknas, *Op Cit*, 2005, h. 10

berarti pengawasan yang dilakukan untuk memperbaiki kekeliruan atau penyimpangan yang terjadi.

Tenaga pendidik merupakan salah satu bidang manajerial kepala sekolah yang paling sulit diorganisir, digerakkan, dan diawasi dibandingkan dengan bidang lainnya. Tenaga pendidik, guru, memiliki pikiran, karakter, dan perilaku sendiri-sendiri yang dapat dimanfaatkan secara efektif apabila potensi tersebut didukung oleh kondisi eksternal yang ada. Oleh karena itu, kepala sekolah bukan hanya harus dapat mempengaruhi guru untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, melainkan juga harus mampu menciptakan kondusivitas sekolah yang tinggi.

Berdasarkan pengkajian hasil penelitian di atas maka pada prinsipnya kepala SMA Negeri 1 Tinambung telah menerapkan fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

Pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien tidak akan lepas dari tugas dan fungsi kepala sekolah. Mulyasa mengemukakan bahwa:

Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambilnya semakin besar pula. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, keputusan yang diambilnyapun lebih mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional.<sup>48</sup>

Oleh karena pemegang kunci keberhasilan adalah kepala sekolah maka kepala sekolah memiliki peran yang sangat menentukan. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya.

---

<sup>48</sup>Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Op Cit*, h. 117

### 3. Kurikulum

Pasal 1 butir 19 undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional<sup>49</sup> menjelaskan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman menyelenggarakan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Kurikulum nasional yang bersifat minimal pada dasarnya dapat dimodifikasi untuk melayani kebutuhan peserta didik yang memiliki kecerdasan dan kemampuan luar biasa. Namun, pada kenyataannya masih terdapat dua kendala yaitu: (1) sekolah menjalankan kurikulum nasional yang bersifat minimal tanpa mengolah dan memodifikasi kurikulum guna melayani kebutuhan peserta didik tertentu yang berhak memperoleh pendidikan khusus, (2) ketentuan yang ada belum mengakomodir kebutuhan peserta didik yang berhak memperoleh pendidikan khusus.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005<sup>50</sup> (PP 19/2005) tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan kurikulum pada KTSP jenjang pendidikan dasar dan menengah disusun oleh satuan pendidikan dengan mengacu kepada Standar Isi (SI) ditetapkan dengan Peraturan Mendiknas Nomor 22 tahun 2007 dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan sebagaimana yang ditetapkan dengan Kepmendiknas No. 23 tahun 2006.

---

<sup>49</sup>Republik Indonesia, *Undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistim Pendidikan Nasional*

<sup>50</sup>*Idem, Peraturan pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*

Standar Isi (SI) mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi kelulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Termasuk dalam SI adalah: Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum, Beban Belajar, Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, dan Kalender Pendidikan/Akademik.<sup>51</sup>

KTSP adalah kurikulum operasional yang disusun oleh dan dilaksanakan masing-masing satuan pendidikan yang terdiri dari tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan, struktur dan muatan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kalender pendidikan, dan silabus.<sup>52</sup> KTSP dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan di bawah koordinasi dan supervisi dinas provinsi untuk pendidikan menengah. Pengembangan KTSP mengacu pada SI dan SKL dan berpedoman pada panduan penyusunan Kurikulum yang disusun oleh BSNP, serta memperhatikan pertimbangan komite sekolah/madrasah. Penyusunan KTSP untuk pendidikan khusus dikoordinasi dan disupervisi oleh dinas pendidikan provinsi, dan berpedoman pada SI dan SKL serta panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP.

Penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan berjalan sesuai aturan yang ada dan melibatkan semua guru. Kurikulum disusun berpusat pada peserta didik dan lingkungannya serta pengembangannya dilaksanakan

---

<sup>51</sup>Lihat Departemen Pendidikan Nasional, *Bahan/Materi Bintek KTSP SMA Tingkat Kabupaten/Kota*, 2008

<sup>52</sup>Silabus adalah rencana pembelajaran pada suatu dan atau kelompok mata pelajaran/tema tertentu yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok/pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator pencapaian kompetensi untuk penilaian, penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar. Lihat Departemen Pendidikan Nasional, *Bahan/Materi Bintek KTSP SMA Tingkat Kabupaten/Kota*, 2008.



seimbang antara kepentingan nasional dan daerah untuk membangun kehidupan masyarakat berbangsa dan bernegara.

Selanjutnya kriteria kenaikan kelas harus jelas dalam KTSP dan penilaian kuantitatif. Artinya peserta didik dinyatakan tidak naik kelas apabila Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) tidak tuntas lebih dari empat mata pelajaran, sedangkan kriteria kenaikan kelas dalam KTSP SMA Negeri 1 Tinambung tidak tercantum seperti itu. Dasarnya yaitu Permen Nomor 23 tahun 2006 tentang standar kompetensi lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah.

Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) mencakup beberapa tingkat yaitu: “pengembangan kurikulum tingkat nasional, kurikulum tingkat satuan pendidikan, silabus, dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)”.<sup>53</sup> Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Berpusat pada potensi, perkembangan, serta kebutuhan peserta didik dan lingkungannya
2. Beragam dan terpadu
3. Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni
4. Relevan dengan kebutuhan
5. Menyeluruh dan berkesinambungan
6. Belajar sepanjang hayat
7. Seimbangan antara kepentingan global, nasional dan lokal

---

<sup>53</sup>Lihat Mulyasa, *Implementasi*, h. 8

Strategi yang perlu diperhatikan dalam pengembangan dan pelaksanaan KTSP terutama berkaitan dengan sosialisasi KTSP di sekolah, menciptakan suasana yang kondusif, mengembangkan fasilitas dan sumber belajar, membina disiplin, mengembangkan kemandirian kepala sekolah, mengubah paradigma (pola pikir) guru, serta memberdayakan staf.

Muatan KTSP meliputi sejumlah mata pelajaran yang keluasan dan kedalamannya merupakan beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan. Disamping itu materi muatan lokal dan kegiatan pengembangan diri termasuk ke dalam isi kurikulum.

Lampiran KTSP di SMAN 1 Tinambung telah dibuat dan dimiliki oleh semua guru, serta melaksanakannya sesuai dengan petunjuk. Pelaksanaan pengembangan diri berjalan dengan baik sehingga prestasi bakat dan minat peserta didik sangat memuaskan. Kendala yang dihadapi dalam pengembangan diri tidak terlalu berarti. Menurut Sapiuddin bahwa: “kendala yang dihadapi antara lain belum terpenuhinya alat yang digunakan (alat olahraga dan seni)”.<sup>54</sup>

Sekolah telah berupaya untuk menanggulangnya secara bertahap dengan menggunakan dana dari pemerintah (SSM dan pendidikan gratis) tanpa membebani orang tua peserta didik. Dalam mengembangkan indikator pembelajaran berdasarkan kompetensi dasar SMA Negeri 1 Tinambung pada awalnya guru mengalami kesulitan, akan tetapi setelah mengikuti pelatihan, MGMP dan workshop sehingga kesulitan itu dapat diatasi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, kurikulum harus direvisi atau diubah tiap tahun namun

---

<sup>54</sup>Sapiuddin, Wawancara tanggal 14 Februari 2010

kenyataannya secara administrasi di SMA Negeri 1 Tinambung tidak dilaksanakan revisi atau perubahan setiap tahun.

KTSP merupakan strategi pengembangan kurikulum untuk mewujudkan sekolah yang efektif, produktif dan berprestasi.<sup>55</sup> KTSP merupakan paradigma baru pengembangan kurikulum yang memberikan otonomi luas dan pada setiap satuan, dan pelibatan masyarakat dalam rangka mengefektifkan proses pembelajaran di sekolah. Otonomi diberikan agar setiap satuan pendidikan dan sekolah memiliki keleluasaan dalam mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. KTSP adalah suatu ide tentang pengembangan kurikulum yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni sekolah dan satuan pendidikan. Pemberdayaan sekolah dan satuan, disamping menunjukkan sikap tanggap pemerintah tuntutan masyarakat juga merupakan sarana peningkatan kualitas, efisiensi, dan pemerataan pendidikan.

KTSP Merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah dan satuan pendidikan untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhan masing-masing. Otonomi dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dan staf sekolah, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan, khususnya kurikulum. Dalam KTSP, pengembangan kurikulum dilakukan oleh kepala

---

<sup>55</sup>Mulyasa, *Implementasi*, Op cit, h. 9

sekolah, guru, serta komite sekolah dan dewan pendidikan. Badan ini merupakan lembaga yang ditetapkan berdasarkan musyawarah dari pejabat daerah setempat, komisi pendidikan pada dewan perwakilan rakyat daerah (DPRD), pejabat pendidikan daerah, tenaga kependidikan, perwakilan orang tua peserta didik, dan tokoh masyarakat. Lembaga inilah yang menetapkan segera kebijakan sekolah berdasarkan ketentuan-ketentuan tentang pendidikan yang berlaku. Selanjutnya komite sekolah perlu merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah dengan berbagai implikasinya terhadap program-program kegiatan operasional untuk mencapai tujuan sekolah.

KTSP merupakan bentuk operasional pengembangan kurikulum dalam konteks desentralisasi pendidikan dan otonomi daerah, yang akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini.

#### **4. Komite Sekolah**

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

Untuk merealisasikan tujuan tersebut, banyak cara yang dapat dilakukan oleh sekolah dalam menarik simpati masyarakat terhadap sekolah dan menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat. Hal tersebut antara lain dapat dilakukan dengan memberitahu masyarakat mengenai program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan.

Hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat ini semakin dirasakan pentingnya pada masyarakat yang telah menyadari dan memahami pentingnya pendidikan bagi anak-anak. Namun tidak berarti pada masyarakat yang masih kurang menyadari pentingnya pendidikan, hubungan kerja sama ini tidak perlu dibina. Pada masyarakat yang kurang menyadari akan pentingnya pendidikan, sekolah dituntut lebih aktif dan kreatif untuk menciptakan hubungan kerja sama yang lebih harmonis.

Jika hubungan sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggungjawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi. Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan. Gambaran dan kondisi sekolah ini dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua peserta didik, bulletin bulanan, penerbitan surat kabar, pameran sekolah, kunjungan ke sekolah, kunjungan ke rumah peserta didik, penjelasan oleh staf sekolah, peserta didik, radio, serta laporan tahunan.

Kepala sekolah yang baik merupakan salah satu kunci untuk dapat menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah.

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat,

dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja, saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing, kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.

Komite sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan prasekolah, jalur pendidikan sekolah, maupun jalur pendidikan luar sekolah.

Komite sekolah bertujuan untuk mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan, meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, serta menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Menurut Hartono Ketua komite sekolah (wawancara, 11 Maret 2010) bahwa: “di SMA Negeri 1 Tinambung pemilihan komite sekolah melalui rapat dengan kepala sekolah, guru, orang tua peserta didik serta masyarakat”.<sup>56</sup>

Keterlibatan komite sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMAN 1 Tinambung belum terlaksana sesuai dengan apa yang diharapkan. Komite sekolah sebenarnya tahu tujuan dan fungsinya tetapi masalahnya sekarang ini hampir semua kegiatan di sekolah, maupun pendanaan sekolah telah dipenuhi oleh dana dari pemerintah baik berupa dana

---

<sup>56</sup>Wawancara tanggal 11 Maret 2010



SSM maupun dana pendidikan gratis. Padahal menurut Hartono bahwa: “Sebenarnya masih banyak yang seharusnya ditangani dengan bantuan komite sekolah khususnya masih terbatasnya pembangunan fisik sekolah”.<sup>57</sup>

Selanjutnya menurut Yatiwero (wawancara tanggal 12 Maret 2010) dikemukakan bahwa:

Komite tidak memiliki atau membuat program kerja akan tetapi apa yang diprogramkan oleh sekolah harus didukung. Misalnya dalam penyusunan atau pembuatan RPS dan RAPBS pengurus komite selalu dilibatkan untuk memberikan masukan sekaligus mengetahui dan mengawasi rencana yang dilakukan oleh sekolah.<sup>58</sup>

Hal tersebut sesuai pendapat Mulyasa bahwa: “dukungan penuh dari komite sekolah yang telah dengan sungguh-sungguh mampu menjembatani dan mencari jalan keluar terhadap segala permasalahan yang dihadapi sekolah”.<sup>59</sup> Keadaan ini tidak terlepas dari keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memimpin sekolah yang menerapkan pendekatan kekeluargaan, transparansi dan mengutamakan kesejahteraan serta kepentingan peserta didik, guru dan staf sehingga semua potensi sekolah dapat dimunculkan secara maksimal.

Hubungan yang harmonis yang baik antara sekolah dan masyarakat akan membentuk: (1) saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat termasuk dunia usaha; (2) saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing; (3) kerja sama yang erat antara

---

<sup>57</sup>Wawancara tanggal 11 Maret 2010

<sup>58</sup>Wawancara tanggal 12 Maret 2010

<sup>59</sup>Mulyasa, *Menjadi*, h. 107

sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggungjawab atas suksesnya pendidikan di sekolah. Dengan demikian diharapkan tercapai tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang produktif dan berkualitas.

Komite sekolah berperan sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penetapan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan, pendukung (*supporting agency*) kegiatan sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan, pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi, akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan, dan mediator antara pemerintah eksekutif dan masyarakat di pendidikan.

**Asumsi-Asumsi:**

1. Sekolah yang mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dengan baik dan sesuai dengan prinsip MBS, maka tujuan yang telah diprogramkan akan berjalan sesuai harapan. Sebaliknya jika implementasi MBS belum dilaksanakan sepenuhnya, maka program yang telah direncanakan cenderung tidak dapat terlaksana dengan baik.
2. Implementasi MBS dapat dilaksanakan dengan baik bila didukung oleh pemerintah, dinas terkait, kepala sekolah, guru, staf, peserta didik, komite sekolah serta masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan.
3. Implementasi MBS secara konteks dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara optimal

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Proses Implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung melalui tahap sosialisasi, tahap uji coba, dan tahap memasyarakatkan model manajemen berbasis sekolah (MBS) telah terlaksana.
2. Terdapat kendala dalam proses implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung dilihat dari aspek manajemen kepala sekolah, yaitu kompetensi profesional guru yang masih rendah, aspek kurikulum; fasilitas yang kurang memadai dan minimnya alokasi waktu, dan aspek komite sekolah; tidak terjalinnya hubungan komunikasi antara komite sekolah dengan dewan pendidikan, disamping itu masih terdapat orang tua peserta didik dan masyarakat yang belum memahami secara tepat peransertanya dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan konsep manajemen berbasis sekolah.
3. Implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung pelaksanaannya belum maksimal, penerapan kurikulum belum berjalan dengan baik karena tidak sesuai dengan ketentuan dalam BSNP, namun demikian semua guru telah mengembangkan silabus dan pengembangan RPP, komite sekolah telah terbentuk tetapi belum dapat melaksanakan peran

dan fungsinya secara efektif dalam peningkatan dan pengembangan pendidikan.

## **B. Implikasi Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka implikasi penelitian ini adalah:

1. Kepala sekolah hendaknya terus meningkatkan pengetahuan tentang fungsinya sebagai manajer dalam mengelola sekolah yang dipimpin sehingga dapat terjalin hubungan yang serasi dan selaras dengan semua warga sekolah termasuk masyarakat.
2. Kepada penentu kebijakan dalam hal ini Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Polewali Mandar agar memberdayakan pengembangan kurikulum yang ada di kabupaten untuk penyempurnaan kurikulum pada setiap satuan pendidikan.
3. Pemerintah kabupaten Polewali Mandar melalui dewan pendidikan kiranya dapat menjalin kordinasi dengan komite sekolah agar dapat melaksanakan peran dan fungsinya secara efektif dan efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Said Zainal. *Kebijakan Publik*. Cet II; Jakarta: Yayasan Pancur Siwah, 2004
- Agustino, Leo. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Cet II; Bandung: CV Alfabeta, 2008
- Bafadal, Ibrahim Bafadal. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Cet III; Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009
- Chan, Sam M. dan Tuti T. Sam. *Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Cet II; Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007
- \_\_\_\_\_. *Otonomi Manajemen Sekolah* (Cet I; Bandung: Alfabeta, 2010
- Departemen Agama Republik Indonesia. *Al Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: CV. Penerbit J-Art, 2004
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cet I; Jakarta: Gramedia, 2008
- Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Edisi 3; Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu SMU, 2001
- \_\_\_\_\_. *Panduan Manajemen Sekolah* (Jakarta: Proyek peningkatan Mutu SMU Jakarta, 1999
- \_\_\_\_\_. *Bahan/Materi Bintek KTSP SMA Tingkat Kabupaten/Kota*, 2008
- Echols, John and Hasan Shadily. *Kamus Inggris Indonesia*. Cet XVIII; Jakarta PT Gramedia, 1990
- Fattah, Nanang. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Cet I; Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004
- Fattah, Abdul Jalal. *Min al-Usul al-Tarbiyah fi al-Islam*, Mesir: Daar al-Kutub, 1977
- Getteng, Abd.Rahman. *Menuju Guru Profesional dan Ber-etika*. Cet I; Yogyakarta: Grha Guru, 2009
- Hasbullah. *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap penyelenggaraan pendidikan*. Jakarta: PT Raja Graindo Persada, 2006

- Halim, Abd Rahman. *Paradigma Baru Sistem Pendidikan Madrasah*. Cet I; Yogyakarta: Kota Kembang, 2009
- Hamalik, Oemar. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Cet VI; Jakarta: Bumi Aksara, 2007
- Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Cet I; Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004
- Jamaluddin, Muhammad al-Qasimi. *Tafsir Mahasin al-Ta'wil*. Beirut: Daar al-Fikr, 1978
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Cet XI; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007
- \_\_\_\_\_. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Cet IX; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007
- \_\_\_\_\_. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Cet II; Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- Mustopadidjaya. *Sankri*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2003
- Moleong, Lexi J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Cet XXII; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006
- M. Maksum, *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*, Cet I; Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Cet I; Jakarta: Kencana, 2003
- Nuridin, Syafruddin. *Guru Profesionalisme dan Implementasi Kurikulum*. Cet.III; Jakarta: Quantum Teaching, 2005
- Nugroho, Riant. *Kebijakan Publik, formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2003
- \_\_\_\_\_. *Kebijakan Pendidikan Yang Unggul*. Cet I; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008
- \_\_\_\_\_. *Pendidikan Indonesia: Harapan, Visi, dan Strategis*. Cet I; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008
- Noer, Herry Ali. *Prinsip-prinsip dan Metode Pendidikan Islam dalam Keluarga, di Sekolah dan Masyarakat*. Cet II; Bandung: Diponegoro, 1992
- Purwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka, 1995



- Rohiat. *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik*. Cet. II; Bandung: PT Refika Aditama, 2009
- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Cet III; Jakarta: Kencana, 2007
- Republik Indonesia, *Undang-undang Dasar RI 1945*
- \_\_\_\_\_. *Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*
- \_\_\_\_\_. *Undang-undang RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah*
- \_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar nasional Pendidikan*
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Cet II; Bandung: Alfabeta, 2007
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cet VI; Bandung: Alfabeta, 2008
- Subarsono. *Analisis Kebijakan Publik*. Cet II; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006
- Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2003
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik* (Cet IV; Bandung: PT Remaja Rosakarya, 2001
- \_\_\_\_\_. *Metode Penelitian Pendidikan*. Cet II; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006
- Siahaan, Amiruddin, Khaeruddin, dan Irwan Nasution. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Cet I; Ciputat: Quantum Teaching, 2006
- Sirozi. *Politik Pendidikan: Dinamika Hubungan Antar Kepentingan Kekuasaan dan Praktik Penyelenggaraan Pendidikan* (Ed 2; Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007
- Subroto, Surya. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Cet. I; Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004
- Sukamadinata, Nana Syaodih. *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik*. Cet IV; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001
- Syafaruddin. *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. Cet I; Jakarta: Rineka Cipta, 2008

- Tangkilisan, Hessel Nogi S. *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Lukman Offest dan Yayasan Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia, 2003
- Terry. George R. *Prinsip-prinsip manajemen* (Cet VIII; Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Thoha, Miftah. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Cet III; Jakarta: Kencana Prenada Group, 2008
- Tilaar, H.A.R. *Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan Masa Depan* (Cet IX; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008
- Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran* (Cet I; Bandung: Alfabeta, 2009.
- Zainuddin. *Reformasi Pendidikan Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah* (Cet I; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008

Lampiran I:

### **PEDOMAN DOKUMENTASI**

1. Meneliti arsip sekolah.
2. Meneliti silabi guru bidang studi.
3. Meneliti KTSP yang telah disusun dengan melibatkan komite sekolah.
4. Meneliti program kepala sekolah.
5. Meneliti program kurikulum.
6. Meneliti program guru bidang studi, wali kelas dan guru bimbingan dan konseling.
7. Meneliti buku notulen rapat dan evaluasi kerja di SMA Negeri 1 Tinambung.



Lampiran II:

**PEDOMAN OBSERVASI**

A. Mengamati fasilitas pembelajaran SMA Negeri 1 Tinambung

No	Fasilitas	Keterangan
1	Ruang kepala sekolah	
2	Ruang TU	
3	Ruang guru	
4	Ruang pertemuan guru	
5	Ruang belajar	
6	Ruang perpustakaan	
7	Ruang laboratorium	
	a. IPA	
	b. Bahasa	
	c. Komputer	
	d. Keterampilan	
8	Ruang kantor	
9	Ruang osis	
10	Ruang Pramuka	
11	Mushallah	
12	Tempat wudhu	
12	WC guru	
13	WC peserta didik	
14	Kantin sekolah	
15	Halaman (tempat upacara)	

B. Mengamati dan mencatat gejala dan kejadian yang berhubungan dengan implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Tinambung.

Lampiran III:

### **Instrumen Pokok Wawancara**

#### **Manajemen Kepala Sekolah**

##### **A. Perencanaan**

1. RPS suatu hal yang sangat penting, mengapa?
2. Apakah perencanaan bapak/ibu tercantum tujuan jangka pendek, menengah dan panjang
3. Dalam bentuk apa perencanaan yang bapak/ibu buat?
4. Bidang apa saja yang menjadi prioritas dalam perencanaan
5. Apakah perencanaan bapak/ibu buat berdasarkan kebutuhan
6. Siapa saja yang bapak/ibu libatkan dalam penyusunan rencana
7. Apakah rencana bapak berjalan sesuai program dan tepat waktu
8. Apa saja yang menunjang pelaksanaan program. Sebutkan!
9. Pelaksanaan program mungkin ada kendala yang dihadapi, kalau ada sebutkan!

##### **B. Pengorganisasian**

1. Apakah di sekolah bapak memiliki struktur organisasi? Apa manfaatnya?
2. Apa tugas mengajar guru sesuai dengan latar belakang pendidikannya
3. Apa semua guru yang mengajar sudah sesuai dengan jumlah jam yang telah ditentukan
4. Dalam menetapkan jadwal pelajaran apakah dipertimbangkan kondisi guru? Mengapa demikian
5. Apakah bapak mendapat kendala dalam pengaturan jadwal pelajaran?
6. Apakah bapak langsung memberikan tugas mengajar tanpa pemberitahuan lebih dahulu?
7. Apa saja yang perlu di atur di sekolah Bapak? bisa disebutkan?
8. Apa saja yang mendukung Bapak/Ibu dalam mengatur personil di sekolah?

### **C. Penggerakan**

1. Upaya apa yang dilakukan agar personil melakukan tugasnya dengan baik?
2. Apakah Bapak memberi hadiah atau pujian kepada guru yang berprestasi?
3. Apakah Bapak memberi insentif kepada guru dan personil lainnya?
4. Cara apa yang dilakukan apabila ada guru/pegawai yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik?
5. Apakah Bapak memperlakukan sama kepada semua guru dan pegawai?
6. Apakah ada kendala dalam menggerakan guru/pegawai?
7. Menurut pengalaman Bapak cara apa yang ditempuh untuk menggerakkan personil

### **D. Pengawasan**

1. Kepada siapa Bapak melakukan pengawasan
2. Apa yang perlu di awasi?
3. Apa ada yang diprioritaskan dalam melakukan pengawasan
4. Bagaimana Bapak melakukan pengawasan
5. Apakah Bapak melakukan pengawasan dibantu atau mendelegasikan kepada orang lain
6. Apakah Bapak melakukan pengawasan terlebih dahulu menentukan jadwal
7. Apakah setelah melakukan pengawasan hasilnya disampaikan kepada guru ? kalau disampaikan dalam bentuk apa
8. Apakah guru merasa dibebani kalau diawasi
9. Apa dalam melakukan pengawasan menggunakan acuan yang telah ditentukan
10. Apa dalam melakukan pengawasan ada faktor yang mendukung dan menghambat sebutkan



## **Kurikulum**

1. Apa bapak bisa menjelaskan pentingnya penyusunan kurikulum pada satuan pendidikan
2. Apa dalam penyusunan kurikulum semua guru dilibatkan
3. Apa prinsip pengembangan kurikulum yang dilaksanakan berpusat pada peserta didik dan lingkungannya? Kenapa harus demikian
4. Apakah prinsip pengembangan kurikulum yang dilaksanakan seimbang antara kepentingan nasional dan daerah ? kenapa harus demikian
5. Apakah kurikulum yang dikembangkan terdiri atas dokumen 1 dan 2? dapat diperlihatkan
6. Muatan lokal apa yang dikembangkan disekolah ini. Apakah komite dilibatkan.
7. Apa pengembangan diri dikembangkan/dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bakat dan minat peserta didik
8. Selama pengembangan diri dikembangkan dan dilaksanakan apa ada prestasi siswa yang menonjol? Kalau ada sebutkan, kalau tidak mengapa
9. Apa ada kendala dalam melaksanakan pengembangan diri
10. Apa kurikulum direvisi setiap tahun? Bisa dijelaskan?
11. Apa kurikulum yang dibuat diketahui oleh komite sekolah dan kepala dinas pendidikan kabupaten?
12. Apakah bapak mengembangkan indikator pembelajaran berdasarkan kompetensi dasar
13. Apakah bapak mengalami kesulitan/hambatan dalam mengembangkan indikator
14. Sebelum membuat RPR apakah bapak mengembangkan silabus sesuai dengan lingkungan sekolah

## **Komite sekolah**

1. Apa saja bapak ketahui tentang tujuan dan fungsi komite sekolah
2. Apa bapak pernah melakukan koordinasi dengan dewan pendidik Kabupaten

3. Apa bapak diangkat menjadi pengurus komite melalui pemilihan atau penunjukkan
4. Apa bapak sebagai pengurus komite membuat program kerja dan apa saja program tersebut
5. Apa program kerja yang bapak buat merupakan kebutuhan mendesak sekolah
6. Siapa saja yang terlibat dalam pembuatan program kerja
7. Apakah bapak dilibatkan dalam penyusunan pembuatan RPS dan RAPES
8. Bantuan apa saja yang diberikan kepada sekolah selama ditetapkan sebagai sekolah unggul
9. Apa bapak pernah melakukan evaluasi dan pengawasan?
10. Dalam melaksanakan program mungkin bapak/ibu mengalami kendala atau dukungan, bisa dijelaskan

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

**Muhammad Syibli**, dilahirkan pada tanggal 20 April 1971 di Tinambung Kecamatan Tinambung Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat. Anak ketiga dari lima bersaudara dari pasangan Makmur Tappawali dan Hj. Siti Anisah Djalaluddin.

### Riwayat Pendidikan

- SD Negeri 001 Tinambung, tamat tahun 1984
- Madrasah Tsanawiah Negeri Tinambung, tamat tahun 1987
- Madrasah Aliyah Negeri Majene, tamat tahun 1990
- S1 Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin Ujungpandang, tamat tahun 1996

Pada tahun 2002 mengabdikan diri pada SMA Negeri 3 Majene sebagai guru Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab selama 6 bulan. Pada tahun 2003 terangkat menjadi Guru Bantu Nasional dan bertugas pada tempat yang sama. Dan pada tahun 2006 terangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil dan menjadi guru tetap di SMA Negeri 3 Majene sampai sekarang. Pada tahun 2008 lolos seleksi berkas dan terdaftar sebagai penerima bantuan Bea Siswa DIT PAIS Departemen Agama RI. Pada program Strata 2 (S2) UIN Alauddin Makassar.

Selain itu penulis aktif sebagai anggota MGMP PAI Kabupaten Majene, dan pada tahun 2008 sampai tahun 2010 dipercaya sebagai wakil sekretaris MGMP PAI Kabupaten majene.